

658
sug
2 21

**ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI
BALAI PENGKAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN (BPTP)
JAWA TENGAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh:

SUGENG Y.P

D4E0002017

Kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2003

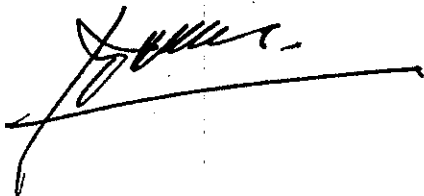
**ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI
BALAI PENGKAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN (BPTP)
JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh
SUGENG Y.P
D4E0002017

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada

Susunan Tim Penguji

Pembimbing I



Prof. Drs. Warella, MPA, PhD

Penguji I



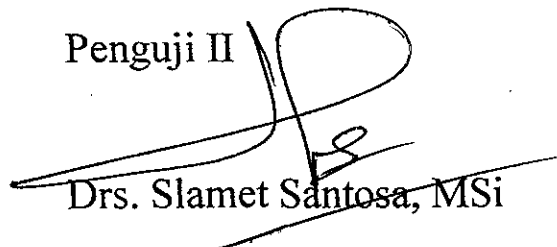
Prof. Drs. Hartojo

Pembimbing II



Dra. Retno Sunu Astuti, MSi

Penguji II



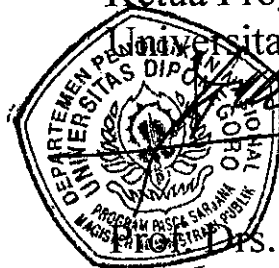
Drs. Slamet Santosa, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal 30 Desember 2003

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



Drs. Warella, MPA, PhD

organisasi dan sentralisasi organisasi BPTP Jawa Tengah ?, 2) Bagaimana hubungan antara kompleksitas dan formalisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah ?, 3) Bagaimana hubungan antara kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi dengan prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah ?

Organisasi bukan hanya sekedar kumpulan orang-orang dalam satu wadah tertentu, tetapi lebih dari itu organisasi merupakan satu wadah yang menciptakan lingkungan di mana lingkungan tersebut dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Gibson et all (1987 : 7) mendefinisikan organisasi sebagaimana kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Asumsinya, orang mendirikan organisasi karena alasan bahwa organisasi dapat mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai secara perorangan, baik itu untuk tujuan memperoleh keuntungan, meningkatkan pelayanan dan sebagainya. Wexley dan Pulk (dalam Kasim, 1993 : 1), mendefinisikan organisasi sebagai suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins (1994 : 4) mendefinisikan organisasi sebagai satu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerjasama atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok orang.

Penelitian ini akan menggunakan metode deskriptif. Menurut pendapat Hadari Nawawi (1983:63), metode deskriptif merupakan suatu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada waktu atau saat sekarang dan berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Sedangkan menurut Nazir (1995:64) menjelaskan model penelitian ini untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Metode deskriptif dalam penelitian ini dipahami sebagai satu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak.

Dari uji statistik menggunakan Kendall terbukti yang berkorelasi hanya X1 kompleksitas dengan X2 formalisasi nilai $r = 0,36$ signifikan dengan $\alpha = 1\%$. Demikian pula pengujian korelasi dengan menggunakan spearman kompleksitas berkorelasi dengan formalisasi nilai $r = 0,46$ signifikan dengan $\alpha = 1\%$. Analisis secara deskriptif melalui jawaban responden, ternyata kompleksitas juga berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi seperti hasil jawaban responden yang rata-rata diatas 50 % menyetujui adanya pengaruh kompleksitas terhadap prestasi kerja organisasi. Tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan kompleksitas, presentase indikator efisiensi organisasi dengan deferensiasi horisontal 28,13 %. Sedang efisiensi organisasi dengan deferensiasi vertikal 21,87 %. Efektivitas organisasi dengan deferensiasi horisontal 31,25 %. Sedang efektivitas organisasi dengan deferensiasi vertikal 18,75 %. Maka kesimpulannya pengaruh kompleksitas yang terbesar terhadap prestasi kerja organisasi ada pada deferensiasi horisontal.

Dari uji statistik formalisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil perhitungan koefisien korelasi $r = 1$ sehingga berkorelasi, sedang uji signifikan pada level 1 % terbukti. Analisis secara deskriptif melalui jawaban responden, ternyata formalisasi juga berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi seperti hasil jawaban responden yang rata-rata diatas 50 % menyetujui adanya pengaruh formalisasi terhadap prestasi kerja organisasi. Tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan formalisasi presentase indikator efisiensi organisasi dengan pelatihan 21,87 %. Sedang efisiensi dengan organisasi dengan peraturan 28,13%. Efektivitas organisasi dengan pelatihan 37,5 %. Sedang efektivitas organisasi dengan peraturan 12,5 %. Maka kesimpulannya pengaruh formalisasi yang terbesar terhadap prestasi kerja organisasi ada pada pelatihan.

Dari uji statistik diatas yang membuktikan adanya korelasi antara dimensi-dimensi struktur dengan prestasi kerja organisasi, maka sesuai dengan pendapat Stehpen P. Robbins bahwa ada pengaruh struktur organisasi terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi (prestasi kerja organisasi) dapat dibuktikan. Analisis secara deskriptif melalui jawaban responden, ternyata sentralitas juga berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi seperti hasil jawaban responden yang rata-rata diatas 50 % menyetujui adanya pengaruh sentralitas terhadap prestasi kerja organisasi. Tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan sentralisasi presentase indikator efisiensi organisasi dengan koordinasi 25 %. Sedang efisiensi organisasi dengan delegasi 25 %. Efektivitas organisasi dengan koordinasi 21,87 %. Sedang efektivitas organisasi dengan delegasi 28,13 %. Maka kesimpulannya pengaruh sentralisasi yang terbesar terhadap prestasi kerja organisasi ada pada delegasi.

ABSTRAKSI

Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Jawa Tengah mempunyai tanggung jawab yang sama dengan BPTP lain, yaitu menyelenggarakan program pengkajian teknologi pertanian tepat guna dan spesifik lahan untuk keperluan pengembangan pembangunan pertanian. Sesuai dengan kebijakan perencanaan pembangunan sektor ekonomi Jawa Tengah diarahkan untuk mempercepat pemulihan ekonomi dan memperkuat landasan pembangunan yang berkelanjutan dan berkeadilan yang mendasar pada sistem ekonomi kerakyatan maka BPTP Jawa Tengah mempunyai tugas untuk menghasilkan teknologi adaptif guna mendukung pencapaian tujuan tersebut. Mengingat tugas pokok dan fungsi BPTP sebagai suatu organisasi dimana dimana organisasi sebagai suatu wadah untuk melakukan suatu kegiatan dalam pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan merupakan hal yang harus senantiasa diperhatikan berkaitan dengan permasalahan yang ada dalam organisasi itu sendiri.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang lebih dulu menguasai cara Baru dan mengantisipasi berbagai hambatan serta melakukan berbagai macam perubahan untuk kepentingan perkembangan bagi organisasi itu sendiri (Sedarmayanti, 2000:17), maka dalam penelitian dipilih judul "Analisis Struktur Organisasi Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Jawa Tengah". Dengan demikian dalam penelitian yang akan diteliti dalam analisa struktur organisasi BPTP Jawa Tengah dapat dirumuskan sebagai berikut 1) Bagaimana hubungan antara kompleksitas organisasi dan sentralisasi organisasi BPTP Jawa Tengah ?, 2) Bagaimana hubungan antara kompleksitas dan formalisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah ?, 3) Bagaimana hubungan antara kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi dengan prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah ?

Penelitian ini akan menggunakan metode deskriptif. Menurut pendapat Hadari Nawawi (1983:63), metode deskriptif merupakan suatu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada waktu atau saat sekarang dan berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Sedangkan menurut Nazir (1995:64) menjelaskan model penelitian ini untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Metode deskriptif dalam penelitian ini dipahami sebagai satu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak.

Dari uji statistik kompleksitas kerja berpengaruh terhadap sentralisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil perhitungan koefisien korelasi $r = 1$ sehingga berkorelasi, sedang uji signifikan pada level 1 % juga terbukti. Analisis secara deskriptif melalui jawaban responden, ternyata kompleksitas juga berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi seperti hasil jawaban responden yang rata-rata

diatas 50 % menyetujui adanya pengaruh kompleksitas terhadap prestasi kerja organisasi. Tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan kompleksitas, presentase indikator efisiensi organisasi dengan deferensiasi horisontal 28,13 %. Sedang efisiensi organisasi dengan deferensiasi vertikal 21,87 %. Efektivitas organisasi dengan deferensiasi horisontal 31,25 %. Sedang efektivitas organisasi dengan deferensiasi vertikal 18,75 %. Maka kesimpulannya pengaruh kompleksitas yang terbesar terhadap prestasi kerja organisasi ada pada deferensiasi horisontal. Mengingat hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan dan saling mempengaruhi antara variabel kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah, maka disarankan agar lebih memperhatikan pengaruh-pengaruh indikator seperti komunikasi organisasi, koordinasi, pendelegasian tugas dan wewenang yang secara jelas ada didalam struktur organisasi.

ABSTRACT

Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Central Java taking charge of which is equal to other BPTP, that is carrying out study program of technology precise agriculture utilize and is specific of farm for development of development of agriculture. As according to policy of planning of development of Central Java economic sector instructed to quicken cure of economics and strengthen the basis for going concern development and elementary with justice at economic system of nationality hence BPTP Central Java have duty to yield technology utilize to support attainment of target. Considering fundamental duty and function of BPTP as an organization where where organization as an place of to do/conduct an activity in attainment an target which have been specified to represent matter which must is ever paid attention to relate to existing problems in organization itself.

A success Organization is organization which in advance master the way of Newly and anticipate various resistance and also do/conduct assortedly of change for the sake of growth to organization itself, hence in research selected by title "Technological Analysis Organization Chart Hall Study of Agriculture (BPTP) Central Java". Thereby in research to check in organization chart analysis of BPTP Central Java can be formulated as follows 1) How relation/link/correlation among/between organizational complexity with organizational of BPTP Central Java?, 2) How relation/link/correlation among/between organizational formality with organizational labour capacity of BPTP Central Java 3) How relation/link correlation among/between organization chart with organizational labour capacity of BPTP Central Java ?

This research will use descriptive method. According to opinion, descriptive method represent an trouble-shooting procedure investigated by depicting or defining situation of or subject of object research (someone, institute, society and others) when or present moment and pursuant to visible facts or as it is. While according explaining this research model to make picture concerning occurrence or situation, so that this method want to perform a mere basic data accumulation. Descriptive method in this research is comprehended as one trouble-shooting procedure investigated by depicting or defining situation of or subject of object research at the (time) of now pursuant to visible facts.

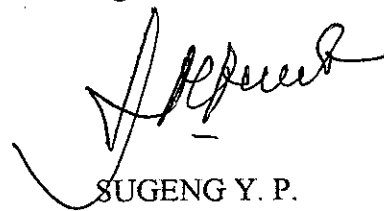
From statistical test of job/activity complexity have an effect on. The mentioned can be proved from result of calculation of correlation coefficient of $r = 1$ so that have correlation, is testing signifikan at level 1 % proven also. Analysis descriptively pass/through responder answer, in the reality complexity also have an effect on to organizational labour capacity like result of responder answer which is mean above 50 % agreeing the existence of influence of complexity to organizational labour capacity. Tabulation traverse among/between organizational labour capacity and complexity, organizational efficiency indicator presentase with

horizontal deferentiation 28,13 %. Organizational efficiency medium with vertical deferentiation 21,87 %. Organizational effectiveness with horizontal deferentiation 31,25 %. Organizational effectiveness medium with vertical deferentiation 18,75 %. Hence its conclusion of influence of biggest complexity to organizational labour capacity is on horizontal deferentiation. Considering result of research of is existence of related/relevant and is influencing each other among/between complexity variable, formality, and centralitation to organizational labour capacity of BPTP Central Java, hence suggested that more is paying attention of influences of indicator like organizational communications, coordination, duty delegation and authority which clearly there is in organization chart.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 30 Desember 2003



SUGENG Y. P.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kekuatan kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan Tesis yang berjudul “ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI BALAI PENGKAJIAN TEKHNOLOGI PERTANIAN (BPTP) JAWA TENGAH” penulisan tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan Program Magister Strata II di program Pascasarjana, Universitas Diponegoro Semarang

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD, Ketua Program Studi Pascasarjana MAP Universitas Diponegoro Semarang.
3. Ibu Dra. Retno Sunu Astuti, Msi, sebagai Pembimbing.
4. Bapak dan Ibu Dosen Pengampu Mata Kuliah serta seluruh staf Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Konsentrasi Magister Administrasi Publik yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ini.
5. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan motivasi dan biaya pendidikan melalui proyek PAATP kepada penulis untuk mengikuti pendidikan program Strata II di Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

6. Kepala Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Jawa Tengah yang telah memberikan ijin lokasi penelitian, sekaligus biaya penelitian melalui proyek Kelembagaan Linbang Pertanian Jawa Tengah.
7. Istri tercinta Iriyanti dan Ananda Citra Maharani, Renie Apriani, Hendra Oktora atas pengorbannan, pengertian dan selalu memberikan semangat bagi penulis dalam melaksanakan program Strata II Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
8. Kepada semua pihak yang telah membantu penulisan dari penyusunan rencana penelitian sampai tersusunnya tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran selalu diharapkan demi perbaikan tesis ini. Akhirnya penulis berharap semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak khususnya masyarakat Jawa Tengah.

Semarang, 30 Desember 2003

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	vi
ABSTRAKSI	vii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	10
A.1 Prestasi Kerja Organisasi (Y)	18
A.2 Kompleksitas (X1)	23
A.3 Formalisasi (X2)	27
A.4 Sentralisasi (X3)	29
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan	37
C. Hipotesis	39

BAB III	: METODE PENELITIAN	
A. Perspektif Pendekatan Penelitian		40
B. Fokus Penelitian		41
C. Sumber Data		41
D. Populasi Dan Sampel		43
E. Definisi Konseptual dan Operasional		44
F. Instrumen Penelitian		46
G. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data		46
H. Analisis Data		48
 BAB IV	 : HASIL PENELITIAN DAN ANALISA	
A.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian		49
A.2 Prestasi Kerja Organisasi (Y)		51
A.3 Kompleksitas (X1)		55
A.4 Formalisasi (X2)		59
A.5 Sentralisasi (X3)		62
B. Analisis Hasil Penelitian		67
C. Pembahasan		68
D. Uji Hipotesis		75
 BAB V	 : PENUTUP	
A. Kesimpulan		77
B. Saran		79
 DAFTAR PUSTAKA		 81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi BPTP Jawa Tengah	42
---	----

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Struktur Ekonomi Jawa Tengah Tahun 1997 – 2001	
	Atas Dasar Harga Konstan 1993	5
Tabel II.1	Matrik Pendapat Ahli ,,,,.....	17
Tabel III.1	Personalia BPTP	43
Tabel IV.1	Struktur dan Efisiensi	51
Tabel IV.2	Struktur Dengan Biaya Kerja	52
Tabel IV.3	Struktur Dan Hasil Kerja	53
Tabel IV.4	Struktur dan Efektivitas	53
Tabel IV.5	Struktur Dan Kepuasan Kerja	54
Tabel IV.6	Struktur Dan Konflik	54
Tabel IV.7	Pekerjaan Dan Pendidikan Pegawai	55
Tabel IV.8	Spesialisasi Pekerjaan	56
Tabel IV.9	Keterampilan Kerja	57
Tabel IV.10	Kesulitan Komunikasi	57
Tabel IV.11	Kendala Koordinasi	58
Tabel IV.12	Dominasi Pimpinan	58
Tabel IV.13	Pelatihan Pegawai	59
Tabel IV.14	Pelatihan Keterampilan	60
Tabel IV.15	Pelatihan Dan Karier Pegawai	60

Tabel IV.16 Peraturan Kepegawaian	61
Tabel IV.17 Peraturan Kedisiplinan	61
Tabel IV.18 Standarisasi Pekerjaan	62
Tabel IV.19 Pentingnya Koordinasi	63
Tabel IV.20 Komunikasi Koordinasi	63
Tabel IV.21 Koordinasi Antar Pegawai	64
Tabel IV.22 Perlunya Pendelegasian Tugas	65
Tabel IV.23 Pendelegasian Wewenang	65
Tabel IV.24 Pendelegasian Sesuai Jabatan	66
Tabel IV.25 Tabulasi Silang Antara Prestasi Kerja Organisasi Dan Kompleksitas	67
Tabel IV.26 Tabulasi Silang Antara Prestasi Kerja Organisasi Dan Formalisasi	68
Tabel IV.27 Tabulasi Silang Antara Prestasi Kerja Organisasi Dan sentralisasi	69

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Permasalahan pertanian merupakan isu strategis bagi negara agraris, termasuk Indonesia. Kenyataan yang ada menunjukkan bahwa pembangunan pertanian dipengaruhi oleh dinamika strategis baik global maupun dalam negeri. Perubahan lingkungan strategis yang bersifat global mengarah kepada semakin kuatnya liberalisasi dan hal ini tentunya akan membawa berbagai konsekuensi terhadap daya saing komoditas ekonomi, termasuk diantaranya adalah komoditas pertanian.

Globalisasi mengakibatkan terjadi kecenderungan keterbukaan terhadap semua aspek kehidupan masyarakat, baik dalam lingkup kegiatan yang bersifat ekonomi maupun non ekonomi. Perubahan situasi dan kondisi dalam kehidupan masyarakat dan penyelenggaraan negara, serta adanya berbagai peristiwa yang mendahului ataupun yang hadir bersamanya seperti terjadinya krisis multidimensi merupakan faktor-faktor internal yang menjadi bagian dalam proses transisi di Indonesia. Belum lagi adanya faktor-faktor eksternal, yang kesemuanya akan bermuara pada satu hal yaitu hadirnya suatu sistem pemerintahan yang demokratis dalam segala aspeknya.

Kemandirian dalam ketahanan pangan dan pengembangan agribisnis (pertanian multifungsi) sekarang ini tidak lagi ditentukan secara sentralistik tetapi lebih didasarkan pada kemampuan daerah dalam menggali keunggulan

sumber daya dan potensi daerah (Badan Litbang Pertanian, 2001). Sekarang ini, teknologi inovatif tidak lagi dapat dihasilkan dari usaha penelitian atau pengkajian sendiri-sendiri atau terpisah-pisah, tetapi harus berasal dari kegiatan terintegrasi. Kegiatan antar lembaga penelitian maupun antar kelompok disiplin keilmuan mendorong dihasilkannya sinergi yang dapat menciptakan teknologi yang inovatif. Inovasi ini bisa berupa ide baru, praktek, teknologi baru atau produk baru.

Pendekatan partisipatif tidak lagi sebagai satu-satunya pendekatan yang diterapkan pada kegiatan pengkajian tetapi juga pada pendayagunaan informasi teknologi pertanian. Teknologi yang ditawarkan pada petani tidak lagi merupakan teknologi dalam paket, melainkan merupakan teknologi yang bebas dipilih berdasarkan kepentingan pengguna. Pendekatan penyuluhan vertikal secara linier dari pusat ke daerah sudah kurang sesuai dengan semangat partisipasi penyuluhan di daerah. Dalam sistem penyuluhan desentralistik, pengambilan keputusan untuk menentukan teknologi yang akan diambil oleh dinas teknik dilakukan dengan melibatkan lebih banyak praktisi penyuluhan. Adopsi teknologi diikuti dan dimonitor para penyuluh di daerah dan lebih didasarkan pada aktivitas pengguna untuk mendapatkan teknologi yang dikehendaki (*Extension acquisition system*).

Perubahan cepat yang terjadi pada lingkungan strategis yang mempengaruhi sektor pertanian di Indonesia memerlukan upaya nyata pada kegiatan pengkajian dan penelitian untuk mendukung pembangunan pertanian, pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan pekerjaan. Berdasarkan hal

tersebut, Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Pertanian melalui Keppres No. 177 Tahun 2000 dan Kepmen NO. 1 tahun 2001 melakukan penyempurnaan terhadap kedudukan tugas dan fungsi Balitbang Pertanian.

Selanjutnya, berdasarkan Kep Men No. 350/Kpts/OT.210/6/2001 tanggal 14 Juni 2001, Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) ditetapkan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Balitbang Pertanian di tingkat propinsi. Artinya, BPTP menjadi ujung tombak Balitbang pertanian di tingkat propinsi dengan mandat menghasilkan teknologi-teknologi tepat guna dan spesifik lokasi. Dengan wilayah kerja yang meliputi seluruh propinsi di Indonesia maka diharapkan segala pengembangan, *difusi* (penyebaran teknologi) dan pemanfaatan hasil penelitian serta penyediaan informasi dan teknologi dapat dilakukan secara menyeluruh dan dapat digunakan secara maksimal. Berdasarkan adanya kondisi tersebut, maka BPTP dituntut mampu menjadi organisasi yang senantiasa memunculkan pemikiran-pemikiran strategis dan menghasilkan teknologi adaptif yang berorientasi pada lingkungan internal dan eksternal organisasi demi meningkatkan kinerjanya dengan mengacu pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari BPTP.

Sebagai bagian dari organisasi publik Negara Kesatuan Republik Indonesia, Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Jawa Tengah mempunyai tanggung jawab yang sama dengan BPTP lain, yaitu menyelenggarakan program pengkajian teknologi pertanian tepat guna dan spesifik lahan untuk keperluan pengembangan pembangunan pertanian. Sesuai dengan kebijakan perencanaan pembangunan sektor ekonomi Jawa Tengah

diarahkan untuk mempercepat pemulihan ekonomi dan memperkuat landasan pembangunan yang berkelanjutan dan berkeadilan yang mendasar pada sistem ekonomi kerakyatan maka BPTP Jawa Tengah mempunyai tugas untuk menghasilkan teknologi adaptif guna mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut, diperlukan dukungan dari program-program pembangunan perwilayahan, pemantapan, peningkatan dan pengembangan sarana dan prasarana wilayah, peningkatan keterpaduan dan kerjasama pengelolaan pembangunan perwilayahan serta program-program di bidang-bidang ketahanan pangan. Yang tidak kalah penting dari hal tersebut adalah diperlukannya BPTP sebagai satu organisasi yang mampu berkerja dengan maksimal sesuai Tupoksi yang apa adanya.

Peranan sektor pertanian yang meliputi pertanian pangan dan hortikultura, perkebunan, Peternakan, dan perikanan dalam pembangunan perekonomian Jawa Tengah selama ini masih dominan dan cukup strategis. Kontribusi sektor pertanian terhadap PDRB dari tahun 1994 sampai 1997 menduduki proporsi terbesar dibanding sektor-sektor lainnya, tetapi cenderung menurun yaitu dari proporsi 21,41 % pada tahun 1994 menjadi 19,05% pada tahun 1997. Pada tahun 2000 kontribusi meningkat menjadi 20,36%. Hal ini menunjukkan bahwa pada kondisi krisis ekonomi sektor pertanian relatif dapat bertahan dan masih menjadi tumpuan perekonomian daerah.

Pada tahun 2001, sektor industri pengolahan memberikan kontribusi terbesar pada PDRB Jawa Tengah, yaitu 30,30 %. Urutan kedua adalah sektor perdagangan, hotel dan restoran yang memberikan kontribusi sebesar 23,86 %.

Urutan ketiga adalah sektor pertanian sebesar 20,33 %. Tiga sektor tersebut sangat dominan pada struktur perekonomian Jawa Tengah, memberikan sumbangan sebesar 74,49 % sedangkan enam sektor lainnya hanya memberikan sumbangan sebesar 26,51 % (lihat tabel 1).

Tabel I.1

**STRUKTUR EKONOMI JAWA TENGAH TAHUN 1997 – 2001 ATAS
DASAR HARGA KONSTAN 1993 (DALAM PERSEN)**

No.	Sektor	ADH Konstan 1993				
		1997	1998	1999	2000	2001
1.	Pertanian	19,05	20,86	20,78	20,64	20,33
2.	Pertambangan dan Penggalan	1,36	1,43	1,46	1,44	1,52
3.	Industri Pengolahan	31,79	30,76	30,35	30,35	30,30
4.	Listri, Gas, dan Air Minum	0,91	1,07	1,14	1,21	1,20
5.	Bangunan	4,96	3,82	4,13	4,03	4,00
6.	Perdagangan, Hotel dan Restoran	22,29	22,98	22,91	23,53	23,86
7.	Pengangkutan dan Komunikasi	4,10	4,64	4,94	5,02	5,25
8.	Keuangan, Persewaan, dan Jasa Perusahaan	5,29	3,95	3,96	3,92	3,84
9.	Jasa-Jasa	10,25	10,50	10,12	9,87	9,71
	JUMLAH	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber : PDRB Jawa Tengah Tahun 2001

Tabel I.1 diatas menunjukkan bahwa sektor pertanian memberikan kontribusi terbesar ketiga setelah sektor industri pengolahan dan perdagangan, hotel dan restoran. Sebagaimana terlihat dalam tabel tersebut di atas, sektor pertanian mempunyai peran penting dalam struktur anggaran pendapatan daerah sehingga sektor pertanian mempunyai posisi yang sangat strategis. Oleh

karena itu, segala hal yang berkaitan dengan proses perumusan perencanaan pembangunan pertanian menjadi isu yang cukup penting.

Sesuai dengan SK Mentan No. 350/Kpts/OT.210/6/2001. BPTP Jawa Tengah mempunyai tugas pokok yang berkaitan dengan program peningkatan produktifitas pertanian yang meliputi kegiatan penelitian komoditas, pengujian dan perakitan teknologi tepat guna spesifik lokasi. Untuk itulah, segala program pengkajian pengembangan pertanian untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang diajukan Program Pembangunan Daerah (PROPERDA) Jawa Tengah menjadi tanggung jawab BPTP Jawa Tengah.

Selanjutnya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan SK Mentan Nomer 350/Kpts/OT.210/6/2001 sebagaimana telah disebutkan dalam uraian sebelumnya, dalam menyelenggarakan tugasnya, BPTP Jawa Tengah menyelenggarakan fungsi:

1. Penelitian komoditas spesifik lokasi
2. Pengujian dan perakitan tehnologi pertanian tepat guna spesifik lokasi.
3. Penyampaian umpan balik untuk penyempurnaan program penelitian pertanian.
4. Penyampaian paket tehnologi hasil pengujian dan perakitan sebagai bahan materi penyuluhan pertanian.
5. Pelayanan tehnik kegiatan pengkajian tehnologi pertanian
6. Urusan tata usaha balai.

Sejak diberlakukannya SK Mentan tersebut sampai saat ini, analisis organisasi terutama menyangkut struktur organisasi BPTP berkaitan dengan

Tupoksinya belum pernah dilakukan. Sebagaimana diungkapkan oleh Gibson et.al (1985: 15) bahwa...“untuk dapat bekerja secara efektif dalam organisasi, para manajer harus memiliki pemahaman yang jelas tentang struktur organisasi...” sejalan dengan keperluan tersebut, maka penelitian akan melengkapi struktur BPTP Jawa Tengah berkaitan dengan Tupoksinya.

Mengingat tugas pokok dan fungsi BPTP sebagai suatu organisasi dimana organisasi sebagai suatu wadah untuk melakukan suatu kegiatan dalam pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan merupakan hal yang harus senantiasa diperhatikan berkaitan dengan permasalahan yang ada dalam organisasi itu sendiri. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang lebih dulu menguasai cara Baru dan mengantisipasi berbagai hambatan serta melakukan berbagai macam perubahan untuk kepentingan perkembangan bagi organisasi itu sendiri (Sedarmayanti, 2000:17), maka dalam penelitian dipilih judul “Analisis Struktur Organisasi Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Jawa Tengah”.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Mengingat luasnya permasalahan yang berkaitan dengan organisasi pada umumnya, maka penelitian yang dilakukan dibatasi hanya menganalisis struktur organisasi dalam hubungannya dengan prestasi kerja organisasi. Struktur organisasi sering menggambarkan keadaan susunan atau hierarki organisasi mulai dari tingkat bawah ke atas. Ada tiga aspek penting dari variabel struktur organisasi, yaitu : (1) ukuran (*size*); (2) kompleksitas

(*complexity*) atau diferensiasi (*differentiation*); dan (3) formalisasi (*formalization*) (Alo Liliweri, 1997: 110).

Sedang menurut Mintzberg unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari spesialisasi, standarisasi, koordinasi, sentralisasi dan ukuran satuan kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Gibson (1997 : 110) yang menyatakan ada 3 unsur dalam struktur organisasi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Dengan demikian dalam penelitian yang akan diteliti dalam analisa struktur organisasi BPTP Jawa Tengah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan antara kompleksitas dan sentralisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah ?
2. Bagaimana hubungan antara kompleksitas dan formalisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah ?
3. Bagaimana hubungan antara kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah ?

C. Tujuan Penelitian

Menurut Sutrisno Hadi (1987:4) tujuan penelitian adalah untuk menemukan dan mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk:

1. Untuk mengetahui hubungan antara kompleksitas dan formalisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui hubungan antara kompleksitas dan sentralisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah.

3. Untuk mengetahui hubungan antara kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian tentang “Analisis Struktur Organisasi Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Jawa Tengah” adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian yang merupakan kajian ilmiah dan aplikasi ilmu pengetahuan diharapkan dapat menjadi wacana bagi penelitian berikutnya terutama penelitian tentang administrasi publik yang merupakan salah satu sarana pembangunan masyarakat.

2. Kegunaan Akademis

Diharapkan hasil penelitian dapat menambah literatur dan sumber informasi di lingkungan Program Studi Magister Ilmu Administrasi konsentrasi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

3. Kegunaan Masyarakat atau Pemerintah

Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi pemerintah di dalam mengevaluasi program-program pemerintah yang berorientasi meningkatkan pelayanan masyarakat. Khususnya dilingkungan BPTP Jawa Tengah sebagai bahan masukan didalam menetapkan kebijakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Organisasi bukan hanya sekedar kumpulan orang-orang dalam satu wadah tertentu, tetapi lebih dari itu organisasi merupakan satu wadah yang menciptakan lingkungan di mana lingkungan tersebut dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Gibson et al (1987 : 7) mendefinisikan organisasi sebagaimana kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Asumsinya, orang mendirikan organisasi karena alasan bahwa organisasi dapat mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai secara perorangan, baik itu untuk tujuan memperoleh keuntungan, meningkatkan pelayanan dan sebagainya. Wexley dan Pulk (dalam Kasim, 1993 : 1), mendefinisikan organisasi sebagai suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins (1994 : 4) mendefinisikan organisasi sebagai satu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerjasama atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok orang.

Pandangan klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max Weber dengan pendapatnya mengenai birokrasi (Thoha, 2000 : 98). Weber membedakan suatu kelompok kerjasama dengan organisasi kemasyarakatan.

Menurutnya, kelompok kerjasama adalah suatu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan yang sejauh mungkin dapat memaksa seseorang untuk melakukan kerja sebagai suatu fungsinya yang tetap. Dalam pandangan Weber (dalam Thoha, 2000 : 98) suatu organisasi mempunyai kekhasan sebagai berikut:

1. Melakukan tata hubungan sosial dimana di dalamnya individu dapat melakukan proses interaksi antar sesamanya.
2. Mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*) yang menyebabkan seseorang tidak bertindak atas kemauannya sendiri.
3. Merupakan suatu kumpulan tata aturan yang mengatur interaksi antar anggotanya.
4. Merupakan suatu kerangka hubungan yang terstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan fungsi tertentu.

Konsep klasik lainnya tentang organisasi dikemukakan oleh Chester Barnard (dalam Thoha, 2000 : 99). Barnard mendefinisikan organisasi sebagai satu sistem yang terkoordinir secara sadar atau suatu kekuatan dua orang manusia atau lebih. Selanjutnya, Barnard menyatakan kekhasan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai melalui suatu proses kesadaran, kesengajaan, dan koordinasi yang bersasaran.
2. Merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang bersasaran.

3. Memerlukan adanya komunikasi, yakni hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Amita Etzion (dalam Thoha 2000 : 100) mengemukakan konsepsi organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok ini memiliki kekhasan sebagai berikut:

1. Mempunyai pembagian kerja, kekuasaan dan Pertanggungjawaban yang dikomunikasikan.
2. Adanya satu atau lebih kekuasaan yang dapat dipergunakan untuk mengendalikan usaha-usaha organisasi yang telah direncanakan dan yang dapat diarahkan untuk mencapai tujuan.
3. Adanya usaha pergantian kepegawaian.

Blake dan Moutan (dalam Thoha, 2000 : 101) mengenalkan beberapa kekhasan yang melekat dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Senantiasa mempunyai tujuan
2. Mempunyai kerangka atau struktur
3. Mempunyai cara yang memberikan kecakapan bagi anggotanya untuk melaksanakan kerja maupun tujuan.
4. terdapat proses interaksi hubungan kerja antara orang-orang yang ada di dalamnya
5. Mempunyai pola kebudayaan sebagai dasar cara hidupnya
6. Mempunyai hasil-hasil yang ingin dicapainya.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kesatuan atau kolektivitas yang terbentuk dari

hubungan antar individu yang dilakukan secara sadar dan sengaja di mana di dalamnya terdapat aturan, kerangka atau struktur yang menjadi pola dasar untuk mengatur interaksi antar anggotanya dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam organisasi dibutuhkan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas, akan dibagi siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Struktur berkaitan dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi. Teori-teori klasik berfokus pada dua struktur dasar yang disebut lini dan staf. Struktur lini menyangkut saluran-saluran kewenangan organisasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan utama organisasi. Misalnya, disebuah perusahaan, struktur lininya mengikuti suatu tatanan jabatan yang bertanggung jawab atas produktivitas.

Nilai dasar yang membedakan lini dan staf terletak pada wilayah pembuatan keputusan. Istilah lini berarti bahwa kewenangan terakhir terletak pada jabatan-jabatan dalam struktur itu. Tenaga staf secara tradisional memberi nasihat dan jasa untuk membantu lini. Lini mempunyai otoritas komando. Staf memberikan nasihat dan melakukan persuasi dalam bentuk usulan-usulan, namun tidak mempunyai kewenangan untuk memberikan perintah kepada manajer lini untuk mengikuti usulan-usulan tersebut. Bila usulan seorang ahli dari staf diterima oleh atasan lininya, usulan itu disebarkan atas kewenangan manajer lini, bukan atas kewenangan spesialis staf itu. Dengan demikian,

kewenangan penuh manajer lini tetap utuh, dan bawahan menerima perintah hanya dari atasan lini mereka, jadi memelihara kesatuan komando.

Peranan staf sebagai penasehat semata-mata telah berubah secara radikal sejalan dengan berlalunya waktu. Anggota staf sekarang sering diberi kewenangan perintah terbatas alih-alih kewenangan umum atas suatu unit organisasi. Sebagai contoh, departemen personalia atau departemen latihan dan pengembangan, meskipun merupakan suatu fungsi staf, boleh mengusulkan metode latihan kerja bagi semua pegawai baru, terlepas dari tugas lini mereka. Terdapat berbagai bentuk struktur organisasi, namun pada dasarnya terbagi dua struktur tinggi atau vertikal dan struktur datar atau horisontal. Tingginya atau datarnya suatu organisasi ditentukan oleh perbedaan dalam jumlah tingkatan kewenangan dan variasi dalam rentang pengawasan (*span of control*) pada setiap tingkat. Struktur tinggi mempunyai banyak tingkat kewenangan dengan manajernya yang mempunyai rentang pengawasan yang sempit. Organisasi berstruktur-tinggi sering ditandai dengan pengawasan yang ketat, semangat kelompok, persaingan melalui hubungan pribadi, penambahan tanggung jawab secara bertahap, ketidakamanan yang konstan mengenai status, penekanan pada teknik manajemen, dan banyaknya peraturan. Organisasi berstruktur-datar, sebaliknya, tampaknya ditandai dengan aktivitas individualistik dan usaha yang dianjurkan. Struktur datar mempunyai pengawasan yang sedang-sedang saja dan lebih sedikit peraturan. Personalia mempunyai tanggung jawab yang lebih besar pada tingkat lebih bawah dalam struktur datar, dan manajer mempunyai sedikit hubungan dengan mereka. Manajer harus menilai bawahan dengan

standar yang obyektif dan kurang personal atas kinerja mereka, dan bawahan secara terbuka bersaing berdasarkan kerja nyata mereka alih-alih berdasarkan hubungan pribadi dengan atasan. Struktur datar tampaknya lebih sesuai untuk kegiatan dengan pengawasan yang longgar dan secara teknis sederhana meskipun secara individual lebih menantang, seperti organisasi penjualan jasa, pelayanan jasa, organisasi politik, dan organisasi keagamaan. Dengan ruang lingkup kebebasan individu yang lebih besar, struktur datar lebih cenderung menghasilkan sikap penuh semangat dan moral yang lebih baik di antara para pegawai (R. Wayne Pace, Don F. Faules, 2000 : 50-52).

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja (Hani Handoko, 1990 : 169).

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika. Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa "struktur mengikuti strategi". Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer

dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.

2. Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standardisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan, supplier, dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.
4. Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat. (Gibson, 1997, hal. 169-170).

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
2. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja (Henry Mintzberg, 1999 : 7).

Dari pendapat di atas, maka dapat disusun matrik pendapat ahli sebagai berikut :

Tabel II.1
Matrik Pendapat ahli

Gibson	Mintzberg	Alo Liliweri
1. Formalisasi	1. Spesialisasi	1. Ukuran organisasi
2. Kompleksita	2. Standarisasi	2. Kompleksitas
3. Sentralisasi	3. Koordinasi	3. Formalisasi
	4. Sentralisasi	
	5. Ukuran satuan kerja	

Berdasarkan matrik pendapat ahli di atas, maka struktur organisasi diteliti dari variabel-variabel atau dimensi-dimensi ukuran organisasi (Alo Liliweri dan Mintzberg), kompleksitas organisasi (Gibson dan Alo Liliweri) dan formalisasi (Gibson dan Alo Liliweri).

Sebagaimana pendapat Gibson, Mintzberg, dan Alo Liliweri, maka didalam menganalisis struktur organisasi akan dilihat dari variabel-variabel, indikator-indikator dan/atau dimensi ukuran organisasi, kompleksitas dan formalisasi. Ukuran organisasi sebagaimana dikemukakan Alo Liliweri ialah ukuran besaran organisasi yang mencakup jumlah karyawan dengan jumlah pelayanan. Menurut Mintzberg jumlah karyawan dan jumlah pelayanan termasuk ukuran satuan kerja dan standarisasi. Variabel atau indikator kompleksitas didasarkan pada pendapat Gibson dan Alo Liliweri, yaitu perbedaan yang terjadi diantara beberapa tugas dan fungsi dalam organisasi. Sedang formalisasi dipilih berdasarkan pendapat Gibson dan Alo Liliweri yang merujuk pada tingkat sejauhmana pekerjaan didalam organisasi

distandarisasikan, kalau menurut Mintzberg dimensi tersebut merupakan spesialisasi dan koordinasi.

Menurut Gibson keterkaitan antara struktur organisasi dengan efektivitas organisasi disebabkan adanya pembagian wewenang dari keputusan manajemen. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan di bawah ini

Struktur organisasi dihasilkan dari keputusan manajerial mengenai empat atribut penting dari seluruh organisasi, pembagian pekerja, dasar departementasi, ukuran departemen, dan pendelegasian wewenang. Keputusan yang dibuat manajer dipengaruhi oleh faktor desain pekerjaan dan desain organisasi seperti perbedaan individu, kompetensi tugas, teknologi, ketidakpastian lingkungan, strategi, dan karakteristik manajer tertentu. Atribut struktur menentukan seberapa luas organisasi mencerminkan dimensi formal, kompleksitas dan sentralisasi, struktur organisasi berkontribusi pada efektivitas organisasi (Gibson, 1997 : 101).

Berdasarkan pendapat di atas, maka struktur organisasi dapat dianalisis sampai sejauhmana memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi. Dengan demikian untuk menganalisis struktur organisasi BPTP Propinsi Jawa Tengah digunakan variabel bebas struktur organisasi yang terdiri dari ukuran organisasi, kompleksitas, dan formalisasi dengan variabel terikat prestasi kerja organisasi.

A.1 Prestasi Kerja Organisasi (Y)

Organisasi dapat menanggulangi berbagai konflik yang timbul dalam tahap manajemen peran secara efektif, mengakui dampak konflik tersebut terhadap kepuasan kerja dan pergantian karyawan. Meskipun motivasi dan prestasi tinggi tidak dapat dikaitkan dengan aktivitas sosialisasi, namun tidak demikian halnya dengan kepuasan dan pergantian karyawan, dan organisasi tidak mau kehilangan karyawan yang cakap.

Upaya mempertahankan karyawan yang mengalami berbagai konflik di luar pekerjaan, berusaha ditanggulangi secara profesional serta menjadwalkan dan menyesuaikan penugasan kerja bagi mereka yang terutama mengalami konflik di rumah dan di tempat kerja. Tentu saja praktek ini tidak menjamin bahwa para karyawan tersebut akan mampu menanggulangi berbagai konflik tersebut. Walaupun demikian, yang penting organisasi telah memperlihatkan itikad baik dan mengadakan upaya yang tulus untuk ikut memikirkan masalah karyawannya (Gibson, 1996 : 223).

Pengembangan struktural dalam hubungannya dengan perubahan keorganisasian berkenaan dengan tindakan manajemen dalam usahanya meningkatkan efektivitas dengan mengadakan perubahan dalam struktur formal dari hubungan tugas dan wewenang. Bersamaan dengan itu kita harus mengakui bahwa struktur menciptakan hubungan manusiawi dan social yang kemudian dapat menjadi tujuan bagi para anggota organisasi. Hubungan ini, setelah didefinisikan dan disahkan oleh manajemen, memperkenalkan sebuah unsur stabilitas. Para anggota organisasi dapat menolak usaha mengganggu hubungan ini.

Perubahan struktural mempengaruhi beberapa segi dari ketentuan formal tentang tugas dan wewenang. Seperti yang telah kita lihat, desain sebuah organisasi mencakup definisi dan spesifikasi dari rangkaian dan kedalaman pekerjaan, pengelompokan pekerjaan dalam departemen, penentuan besarnya kelompok yang melapor kepada satu orang manajer, dan pelimpahan

wewenang. Dalam kerangka ini, terjadilah proses komunikasi dan proses pengambilan keputusan (Gibson, 1996 : 24-30).

Dua kesimpulan pokok dari teori sistem adalah :

1. Bahwa kriteria efektivitas harus menggambarkan seluruh siklus input-proses-output, tidak hanya output saja.
2. Bahwa kriteria efektivitas harus menggambarkan hubungan timbal-balik antara organisasi dan lingkungan yang lebih luas, empat hidupnya organisasi.

Konsep ini didefinisikan sebagai angka perbandingan (*rasio*) antara output dan input. Kriteria jangka pendek ini memusatkan perhatian pada seluruh siklus input-proses-output, namun demikian kriteria ini menekankan unsur input dan proses. Penyusunan konsep organisasi sebagai suatu *system social* mengharuskan kita memperhatikan keuntungan yang diterima oleh para pesertanya maupun oleh para pelanggannya. Kepuasan dan semangat kerja adalah istilah yang serupa, yang menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi memenuhi kebutuhan para karyawannya.

Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan intern dan ekstern. Tetapi, berbeda dengan menggunakan di tempat lain, kemampuan adaptasi bersifat lebih abstrak daripada produksi, efisiensi, atau kepuasan. Kriteria ini berhubungan dengan kemampuan manajemen untuk menduga adanya perubahan dalam lingkungan maupun dalam organisasi itu sendiri. Organisasi harus menginvestasi dalam organisasi itu sendiri untuk memperluas kemampuannya untuk hidup terus

(*survive*) dalam jangka panjang. Usaha pengembangan yang biasa adalah program pelatihan bagi tenaga manajemen dan non manajemen, tetapi sekarang ini pengembangan organisasi telah bertambah banyak macamnya dan meliputi sejumlah pendekatan psikologis dan sosiologis.

Jadi jika kita mengatakan tentang keseimbangan yang optimal, maka kita sedang berbicara untuk sebagian, tentang keseimbangan hasil karya organisasi sepanjang waktu. Segi lain dari keseimbangan optimal adalah keseimbangan dari pencapaian hubungan yang wajar antara kriteria-kriteria itu dalam periode waktu tertentu (Bambang Tri Cahyono, 1990 : 5-6).

Untuk dapat bekerja secara efektif, suatu organisasi harus memiliki kejelasan mengenai struktur organisasi. Sebab, jika hanya dengan bagan organisasi saja maka orang akan melihat suatu susunan posisi, tugas-tugas pekerjaan dan garis wewenang dan bagian-bagian dalam organisasi. Dalam teori organisasi, struktur organisasi digunakan untuk mempermudah jalannya koordinasi antara berbagai satuan kerja yang terdapat di dalamnya dan sebagai alat untuk mengawasi atau mengendalikan tindakan para anggotanya (Salusu, 2001: 234).

Menurut Gibson et all (1998 : 10), struktur organisasi adalah pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan itu dikelompokkan. Dalam upaya untuk memilih struktur yang tepat dari berbagai tipologi struktur organisasi, pada umumnya ada tiga komponen yang harus dipertimbangkan, yaitu (Salusu, 2001:234-236).

1. Kompleksitas

Untuk mengatasi ini, maka ada tiga diferensiasi yang dapat dilakukan yaitu diferensiasi horizontal, vertical dan spatial. Diferensiasi horizontal ialah pemisah antara berbagai satuan kerja dalam organisasi. Artinya, semakin banyak jenis pekerjaan yang menuntut pengetahuan dan ketrampilan yang spesialisasi berarti organisasi tersebut makin kompleks secara horizontal. Diferensiasi vertical ialah berbagai bentuk hierarki dan berbagai lapisannya dalam organisasi. Artinya, makin banyak lapisan dimaksud berarti semakin kompleks pula organisasi yang bersangkutan. Diferensiasi spatial ialah menyangkut tingkat penyebaran secara geografis dari organisasi tersebut.

2. Formalisasi

Aspek Formalisasi perlu dipertimbangkan dengan matang karena dengan formalisasi sebenarnya perilaku anggota organisasi sudah diprogramkan sebelumnya. Artinya, melalui formalisasi para karyawan tidak lagi mempunyai pilihan alternatif dalam perilakunya, karena segala sesuatunya telah ditentukan dan diatur oleh manajemen.

3. Sentralisasi versus Desentralisasi

Dalam suatu organisasi dimana manajemen puncak mengambil semua keputusan dan manajemen di bawahnya hanya berperan sebagai pelaksana berdasarkan petunjuk yang diberikan oleh manajemen puncak, maka dalam organisasi ini terjadi sentralisasi. Sebaliknya, ketika manajemen puncak mendelegasikan wewenang mengambil keputusan pada tingkat manajemen

yang lebih rendah dan bahkan ada kalanya pada tingkat manajemen terendah, maka dalam organisasi ini terjadi Desentralisasi.

Dari uraian diatas, maka penelitian terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah ditinjau dari indikator efisiensi dan efektivitas organisasi.

A.2 Kompleksitas (X1)

Campbell dan Akers (Alo Liliweri, 1997 : 405) telah mengajukan beberapa hasil penelitian dan percobaan mereka untuk menunjukkan kompleksitas dan diferensiasi organisasi. Ada dua bentuk umum kompleksitas dan diferensiasi, yaitu : kompleksitas horisontal dan kompleksitas vertikal. Kompleksitas horisontal adalah perbedaan yang terjadi di antara beberapa tugas dan fungsi dalam organisasi. Hal tersebut dikaitkan dengan tatanan atau aturan organisasi, yaitu mencegah sedapat mungkin terjadinya tumpang tindih kekuasaan dan wewenang. Sedangkan kompleksitas vertikal diartikan dengan tingkat kerumitan susunan organisasi dari tingkat bawah sampai ke atas yang kerap kali sukar memperlihatkan hubungan antara atasan dengan bawahan secara jelas dan tepat (Alo Liliweri, 1997, hal. 113-114).

Berbicara mengenai tugas dan fungsi dalam suatu organisasi berhubungan erat dengan pembagian pekerjaan bertautan dengan sampai seberapa jauhkah pekerjaan itu dispesialisasikan. Secara umum semua pekerjaan dispesialisasikan sampai suatu tingkat dan kemampuan untuk membagi pekerjaan diantara banyak pemegang pekerjaan dalam keuntungan utama dari organisasi. Keputusan penting dalam mengembangkan struktur

utama dari organisasi. Keputusan penting dalam mengembangkan struktur keorganisasian adalah menentukan sampai seberapa jauh harus diadakan pembagian. Menurut Bambang Tri Cahyono (1990 : 47) keuntungan dari spesialisasi meliputi :

- a. Jika suatu pekerjaan mengandung sedikit tugas, maka kita mudah melatih penggantinya bagi personalia yang diberhentikan, dipindahkan, atau yang mangkir. Kegiatan pelatihan yang minimum akan makan biaya pelatihan yang rendah.
- b. Apabila suatu pekerjaan hanya memerlukan tugas sedikit jumlahnya, maka karyawan dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugas ini. Keahlian yang tinggi akan menghasilkan mutu output yang lebih baik.

Dalam skala lebih besar pembagian tugas didalam kelompok organisasi disusun per bidang pelayanan atau dikenal dengan departementalisasi. Proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok dan persoalan manajerial yang muncul dalam departementalisasi adalah dasar yang digunakan sebagai alasan penggabungan kelompok atau penggabungan pekerjaan dalam suatu departemen. Ada banyak dasar bagi pembentukan departementalisasi antara lain yang relevan dengan pokok permasalahan, yaitu :

1. Departementalisasi Fungsional. Pekerjaan dapat dikelompokkan menurut fungsi dari organisasi. Perusahaan bisnis meliputi fungsi produksi, pemasaran, keuangan akunting, dan personalia. Rumah sakit meliputi fungsi bedah, psikiatri, rumah tangga, farmasi, dan personalia. Dasar fungsional mungkin merupakan skema yang paling banyak digunakan karena penampilannya yang mudah dimengerti orang. Dengan memiliki departemen, para ahli, manajemen menciptakan, secara teoritis, unit yang paling efisien yang mungkin diciptakan. Kerugiannya timbul karena para ahli bekerja sama dan saling mendorong dalam bidang keahlian dan minat mereka, maka tujuan keorganisasian mungkin dikorbankan untuk kepentingan tujuan departemental. Para akuntan hanya melihat persoalan mereka tanpa melihat persoalan produksi.
2. Departementalisasi Teritorial. Pembentukan kelompok atas dasar bidang geografis, logikanya bahwa semua kegiatan dalam daerah tertentu

seharusnya ditugaskan kepada seorang manajer. Keuntungannya adalah, bahwa cara ini memberikan dasar pelatihan bagi personalia manajerial. Perusahaan dapat menempatkan para manajer di daerah dan kemudian menilai program dan kemajuan mereka dalam daerah geografis tersebut. Pengalaman yang diperoleh para manajer di daerah yang jauh dari kantor pusat memberi pandangan yang sangat berharga mengenai bagaimana produk atau jasa diterima dilapangan (Bambang Tri Cahyono, 1990 : 48).

Menurut Gibson kompleksitas adalah akibat langsung dari pembagian kerja dan pembentukan departemen. Khususnya, konsep ini mengacu pada jumlah jenis pekerjaan yang sangat berbeda, atau pengelompokan jabatan, dan jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata. Ide pokoknya ialah bahwa organisasi dengan berbagai macam jenis pekerjaan dan unit, menimbulkan masalah manajerial dan organisasi yang lebih rumit dibandingkan dengan organisasi yang memiliki sedikit jenis pekerjaan dan departemen (Gibson, 1996 : 28).

Kompleksitas dikaitkan dengan perbedaan antara pekerjaan dengan unit kerja sering disebut dengan istilah perbedaan horizontal, sedangkan perbedaan vertikal mengacu pada jumlah tingkatan dalam organisasi. Lebih lanjut Gibson menggolongkan empat keputusan hubungan antara perbedaan kompleksitas horisontal dengan kompleksitas vertikal, yaitu :

1. Semakin tinggi spesialisasi kerja, semakin besar kompleksitas organisasi. Spesialisasi adalah proses pembentukan berbagai tugas sehingga bersifat lebih kompleks. Spesialisasi kerja adalah penyebab utama timbulnya perbedaan horisontal.
2. Semakin besar pendelegasian wewenang, semakin besar kompleksitasnya. Pendelegasian wewenang secara khas dikaitkan dengan panjangnya garis komando, yang tingkat manajerial relatif besar. Oleh karena itu, pendelegasian wewenang mendorong terjadinya perbedaan vertikal.
3. Semakin besarnya pemakaian dasar territorial, pelanggan, dan produk, semakin kompleks keadaannya. Keseluruhan dasar itu menyangkut pembentukan unit-unit swadaya yang beroperasi lebih mirip dengan unit

- organisasi yang berdiri sendiri. Sudah barang tentu harus ada pendelegasian wewenang yang besar, sehingga menimbulkan kompleksitas lebih besar.
4. Rentang kendali sempit dikaitkan dengan kompleksitas tinggi. Hubungan ini terjadi karena dibutuhkan rentang kendali yang sempit apabila pekerjaan yang harus diselia berbeda satu sama lain. Seorang penyelia dapat mengelola lebih banyak orang dalam sebuah organisasi sederhana dibandingkan dengan organisasi yang kompleks. Jadi, seperti dikemukakan dalam Perdebatan Isyu Organisasi pada pembukaan bab ini, masalah rentang kendali yang nampaknya sederhana itu dapat berakibat besar atas perilaku organisasi dan individu. Oleh karena itu, kita dapat memperkirakan adanya kontroversi mengenai hal itu (Gibson, 1996 : 28-29).

Struktur organisasi secara tradisional ditetapkan berdasarkan pembagian kerja fungsional dan skala. Struktur organisasi dikomunikasikan kepada semua anggota melalui pendelegasian. Menurut Gondo Kusumo (1980 : 87) syarat utama didalam mendelegasikan ialah adanya persetujuan antara kedua pihak mengenai hasil penyelesaian tugas, yang lengkapnya berbunyi :

Langkah utama dalam tindakan mendelegasikan ialah persetujuan antara kedua pihak mengenai hasil penyelesaian tugas/masalah. Tanpa persetujuan demikian, pendelegasian tidak lengkap dan mudah menimbulkan perselisihan di kemudian hari. Pengawasan sampai dengan hasil tersebut tetap dilakukan oleh pihak atasan, walaupun makin dikurangi seperti dijelaskan nanti. Bimbingan diberikan pada waktu mendelegasikan.

Kepercayaan pimpinan untuk mendelegasikan tugas kepada karyawan harus ditunjang atau disesuaikan dengan tingkat kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tingkat kesulitan situasi dan persoalan dalam masalah atau tugas yang bersangkutan. Dari beberapa pendapat di atas, maka variabel kompleksitas organisasi diteliti dari indikator :

- Deferensiasi Horisontal
- Deferensiasi vertikal

A.3 Formalisasi (X2)

Formalisasi diartikan dengan seberapa jauh hubungan dan prosedur kerja yang diberlakukan dalam satu organisasi. Haas dan Johnson mengemukakan, para ahli ilmu sosial selalu mengalami kesulitan mendefinisikan formalisasi, namun mereka berhasil memberikan beberapa batasan atas beberapa aspek yang dibahas dalam formalisasi, yaitu :

1. Peranan (*roles*), aktivitas atau kegiatan yang dimainkan oleh karyawan dalam organisasi yang terdiri dari :
 - a. Kejelasan tentang kedudukan seseorang dalam organisasi.
 - b. Ada atau tidaknya pembagian kerja secara tertulis.
2. Hubungan kekuasaan (*authority relations*) :
 - a. Tingkatan atau struktur kekuasaan yang diakui oleh organisasi (kejelasan definisi tentang hierarki dan wewenang).
 - b. Sejauhmana tingkatan atau struktur kewenangan itu tertulis.
3. Proses komunikasi (*communication process*) :
 - a. Menekankan pada proses komunikasi tertulis.
 - b. Saluran-saluran yang digunakan dalam proses komunikasi.
4. Norma-norma (*norms*) dan sanksi (*sanctions*) :
 - a. Jumlah peraturan dan kebijaksanaan yang tertulis.
 - b. Ketentuan tertulis yang jelas tentang tingkatan hukuman bagi pelanggar.
5. Prosedur-prosedur :
 - a. Tingkatan formalisasi mengenai orientasi program bagi anggota-anggota baru (sosialisasi secara sistematis).
 - b. Tingkatan formalisasi program pelatihan bagi anggota-anggota baru, sebagai proses sosialisasi yang bersifat sistematis dan bersinambung. (Alo Liliweri, 1997 : 114-115).

Peranan atau *roles* menunjukkan pola perilaku karyawan yang diharapkan pada posisi tertentu. Persepsi peran menurut Bambang Tri Cahyono dapat dibedakan menjadi tiga kelompok, yakni :

1. Berdasarkan persepsi organisasi, peran berhubungan dengan posisi yang diduduki orang dalam organisasi, yakni jumlah peranan yang ditentukan dalam organisasi.
2. Berdasarkan persepsi kelompok, peran mirip dengan norma kelompok.
3. Berdasarkan persepsi individu, peran berhubungan dengan posisi seseorang dalam suatu organisasi (Bambang Tri Cahyono, 1990 : 37).

Formalisasi merujuk pada tingkat sampai sejauhmana pekerjaan didalam organisasi di standarisasikan. Jika pekerjaan tersebut sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan tersebut hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan mengerjakannya, dan bagaimana harus dikerjakan. Menurut Stephen Robbin (1994 : 103) :

“Para pegawai dapat diharapkan untuk selalu menangani masukan yang sama dan konsisten. Terdapat uraian pekerjaan yang ekplisit, sejumlah besar peraturan organisasi, serta prosedur yang ditetapkan secara jelas yang meliputi proses pekerjaan didalam organisasi di mana terdapat formalisasi yang tinggi. Jika formalisasi rendah, perilaku para pegawai relatif tidak terprogram. Pekerjaan demikian menawarkan kepada para pegawai banyak kebebasan untuk mengambil kebijakan didalam pekerjaan mereka”.

Pendapat di atas dapat disimpulkan formalisasi merupakan suatu ukuran tentang standarisasi. Oleh karena itu makin besar standarisasi akan semakin sedikit jumlah masukan mengenai bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan oleh karyawan. Pemahaman tentang teori peran bermanfaat untuk dapat membuat analisis perilaku seseorang didalam organisasi. Barry Cushway dan Derek Lodge (1999 : 100) mengemukakan :

Dalam sebuah organisasi orang ditunjuk melakukan peran yang sesuai dengan kedudukan dalam hierarki. Seseorang yang menduduki jabatan tertentu diharapkan dapat berperilaku dengan cara tertentu oleh orang-orang dengan siapa mereka saling mempengaruhi (dikenal sebagai rangkaian-peran mereka) dan mereka sendiri akan mengembangkan persepsi masing-masing tentang bagaimana mereka harus berperilaku didalam peran tertentu. Orang dapat menyesuaikan diri dengan harapan orang lain atau tidak. Kalau mereka tidak dapat, pertentangan atau kesalahpahaman dapat timbul. Misalnya, bawahan mungkin mempunyai anggapan tentang peran manajerial yang berbeda dengan cara manajer melihat peran tersebut.

Pendapat di atas mengisyaratkan adanya konflik peran di dalam suatu formalisasi organisasi. Konflik antara kelompok dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif, tergantung pengaruh konflik terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Konflik mungkin dapat bermanfaat jika konflik digunakan sebagai alat untuk mengadakan perubahan atau inovasi dan menghasilkan pemecahan persoalan yang lebih baik. Tetapi terlalu banyak konflik dapat menimbulkan kekacauan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka formalisasi suatu organisasi disesuaikan dengan visi dan misi organisasi serta besar organisasi, dimana pembagian tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian dapat diidentifikasi dengan jelas. Variabel formalisasi dalam penelitian ini akan diteliti berdasarkan peranan masing-masing bagian dalam struktur organisasi dan hubungan kekuasaan masing-masing bidang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian variabel formalisasi organisasi ini diteliti dari indikator :

- Pelatihan
- Peraturan/kebijakan

A.4 Sentralisasi (X3)

Aspek lain dari formalisasi yang akan digunakan sebagai indikator ialah hubungan kekuasaan atau sentralisasi. Di dalam banyak kasus organisasi, kekuasaan dapat diartikan sebagai orang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar biasa menjadi pengikutnya. Kekuasaan tersebut dapat menentukan penggantian karyawan, kepuasan kerja, produktivitas, moral kelompok, hingga perubahan organisasi secara menyeluruh. Di dalam organisasi kekuasaan di akumulasi dan dimanifestasikan

ke pribadi pimpinan. Dengan demikian aspek hubungan kekuasaan juga disebut aspek-aspek kewenangan pimpinan yang didalam organisasi pemerintah disusun secara berjenjang baik menurut tingkat eselon maupun pangkat dan golongan. Ada tiga istilah yang dapat dipakai untuk menjelaskan legitimasi wewenang dalam semua organisasi menurut Max Weber (Alo Liliweri, 1997 : 248-249):

1. Tipe kekuasaan kharismatik

Tipe ini merujuk pada seseorang yang memiliki kharisma khusus untuk menarik perhatian para pengikut. Tokoh-tokoh contoh antara lain, Aleksander Agung, Napoleon, dan Hitler. Para tokoh itu memerintah pengikutnya tanpa pertanyaan lanjutan. Akibatnya para pengikut menuruti perintahnya hanya karena menganggap profil pemimpinnya sebagai pemimpin yang mempunyai kharisma. Kharisma para tokoh tersebut, pada zaman itu, dapat disejajarkan dengan kharisma para tokoh agama. Bentuk ketaatan para pengikut kepada pemimpinnya ibarat devosi atau ketaatan dengan pengorbanan habis-habisan.

2. Tipe kekuasaan tradisional

Tipe kekuasaan ini merujuk pada suatu kekuasaan yang diperoleh secara turun temurun atau kekuasaan yang diwarisi. Kerajaan merupakan contoh bentuk kekuasaan tradisional. System kekuasaan kerajaan menetapkan semua anak yang sah otomatis mendapat kekuasaan dari ayah atau ibu. Seluruh masyarakatpun harus menerima tradisi tersebut, meskipun mula-mula tradisi ini hanya diterima sebagai tradisi kerajaan. Yang menarik adalah, pada perkembangan tradisi kekuasaan selanjutnya di negara-negara yang berbentuk kepresidenanpun menerapkan tradisi tersebut.

3. Tipe kekuasaan hukum rasional

Tipe kekuasaan ini berdasarkan suatu peraturan yang bersistem. Tipe kekuasaan hukum rasional tersebut kemudian berkembang luas dan diterima oleh organisasi modern, termasuk organisasi birokrasi. Kekuasaan ini ditunjukkan oleh system dan aturan, serta norma-norma yang rasional yang mengatur wewenang atasan terhadap bawahan. Ada kalanya wewenang itu bersifat abstrak namun diterima pengikut secara konvensional.

Lebih lanjut Weber mengemukakan suatu unsur yang mengendalikan organisasi dan yang menyakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dipunyai oleh para pejabatnya. Tentang

bagaimana para pejabat tersebut memperoleh otoritas diidentifikasi sumber-sumber otoritas oleh Weber sebagai berikut :

- (1) Otoritas yang rasional dan sah, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seseorang pejabat didalam suatu hierarki.
- (2) Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat dan juga oleh adat-kebiasaan.
- (3) Otoritas yang kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

Menurut Weber birokrasi itu dibangun dari otoritas yang rasional dan sah. Dalam hal tertentu ia tidak setuju dengan tradisionalitas dan emosionalitas. Dengan demikian Weber memberikan andil dalam analisa perilaku organisasi lewat konsep struktur birokrasinya (Miftah Thoha, 2001 : 12-13).

Sementara itu Keith Davis berpendapat

“Apabila struktur, aturan, dan prosedur organisasi diikuti dengan kaku, akan timbul suatu kondisi yang dikenal sebagai birokrasi. Birokrasi dicirikan dengan sistem administratif yang besar dan rumit yang beroperasi dengan menekankan impersonalitas. Karakteristik utamanya adalah penekanan pada spesialisasi, hierarki wewenang yang kaku, peraturan dan pengendalian terinci, dan impersonalitas. Birokrasi memiliki manfaat, seperti stabilitas dan keseragaman yang berfokus pada tujuan. Semula konsep ini dikembangkan sebagai cara yang diinginkan untuk mengelola organisasi besar. Kesukaran timbul apabila terlalu kaku berpedoman pada sistem. Keadaan ini cenderung memperbesar urusan administrasi, memperlambat tindakan manajerial, meningkatkan masalah psikologis, dan memperendah keefektifan” (Keith Davis dan John W. Newstrom, 1992 : 9).

Sentralisasi yang berhubungan dengan sistem kekuasaan sebagaimana ditetapkan dalam suatu struktur organisasi pada dasarnya bersumber pada yaitu kekuasaan koordinatif dan kekuasaan delegatif.

1. Pembagian Kerja

Menurut Robbins (1998 ; 132), pembagian kerja digunakan untuk mendeskripsikan sampai tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Hakikat dari pembagian kerja adalah sama dengan spesialisasi kerja, bahwa daripada dilakukan oleh

satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan.

Pembagian kerja atau *division of labour* (Gibson, 1992 ; 326-327) bertautan dengan sampai seberapa jauh suatu pekerjaan dispesialisasikan. Dalam hal ini, ada dua keuntungan yang didapat dengan adanya pembagian kerja yaitu (Gibson et all, 1992 ; 326-327) :

- a. Jika suatu pekerjaan mengandung sedikit tugas, maka mudah untuk melatih pengganti apabila terjadi adanya pensiunan, pemberhentian maupun mutasi.
- b. Pegawai menjadi ahli dalam bidangnya, sehingga dimungkinkan adanya output yang baik.

Prajudi Atmosudirjo (1982 ; 91) mengemukakan bahwa salah satu prinsip pokok organisasi diantaranya adalah adanya pembagian kerja dan penugasan kerja. Asumsinya, tujuan organisasi yang disusun adalah untuk mengupayakan agar semua orang ikut berdaya upaya (bekerja) dan semua daya upaya tersebut terarah ke tujuan yang telah ditentukan. Dan semua orang akan bekerja asalkan dia tahu apa yang harus dikerjakan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itulah maka diperlukan pembagian kerja (Atmosudirjo, 1982 ; 92).

Pembagian kerja dibagi dalam beberapa pengertian (Atmosudirjo, 1982 ; 92), yaitu :

- a. Pembagian kerja geografis yaitu pembagian kerja yang bersifat membagi-bagi daerah atau wilayah pekerjaan.

- b. Pembagian kerja yang bersifat membagi pekerjaan menurut kesesuaian produk atau jasa yang dihasilkan.
- c. Pembagian kerja menurut jumlah orang.

Dari beberapa pandangan di atas, maka pembagian kerja dapat dilihat sebagai satu hal yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk melihat pembagian kerja adalah:

- Tingkat kejelasan tupoksi masing-masing bagian
- Kejelasan tugas tiap pegawai
- Sikap pegawai terhadap tugas pekerjaannya
- Keberadaan standart dalam penempatan pegawai
- Kesesuaian pendidikan dan tugas pekerjaan bagi tiap pegawai
- kendala-kendala yang dihadapi berkaitan dengan pembagian kerja

2. Delegasi

Dalam istilah praktis, delegasi bertautan dengan sentralisasi dan desentralisasi. Konsep desentralisasi tidak berkenan dengan penyebaran geografis dari unit-unit kerja melainkan dengan hak yang dilimpahkan kepada para anggota organisasi dalam mengambil keputusan. Sebuah organisasi yang dicirikan oleh sentralisasi merupakan benda struktural yang secara inheren berbeda dari organisasi yang didesentralkan (Robbins, 1998; 138). Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsep ini menyangkut wewenang formal, yaitu hak-hak yang inheren dalam diri

seseorang. Sebaiknya, desentralisasi menyangkut banyaknya personel yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, termasuk diantaranya adalah dengan pemberian keluasaan dalam pengambilan keputusan tertentu.

Delegasi berkaitan erat dengan sentralisasi ataupun desentralisasi (Atmosudirjo, 1982 ; 93). Oleh karenanya, harus diidentifikasi dengan tepat kebutuhan apa yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga dapat dipilih setepat-tepatnya model pelimpahan kekuasaan, apakah perlu dilakukan desentralisasi ataupun cukup dengan sentralisasi saja. Dalam beberapa panduan diberikan bahwa sebaiknya delegasi diadakan dalam bentuk tertulis dan dirumuskan dengan kata-kata yang jelas, mudah dipahami dan menunjukkan materi serta batasan-batasan yang tegas. Apabila batasan-batasan itu kurang tegas, maka harus disertai policy yang memberikan pedoman untuk langkah-langkah selanjutnya (Atmosudirjo, 1982 ; 93).

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk melihat delegasi adalah:

- Pendekatan sistem kepemimpinan
- Kebebasan kreativitas bawahan
- Pengembangan diskusi dan komunikasi dua arah
- Tingkat keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan

3. Koordinasi

Suatu keharusan dalam organisasi adalah adanya hubungan-hubungan yang harmonis yang didasarkan pada kepentingan-kepentingan yang

diintegrasikan, dan untuk tujuan inilah koordinasi diperlukan. Tanpa adanya koordinasi yang baik, maka masing-masing orang akan bekerja sendir-sendiri sehingga akibatnya akan menghambat pencapaian tujuan suatu organisasi. Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang dapat berperan penting bagi terciptanya keselarasan dari gerak organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Melalui koordinasi maka pembagian kerja dari berbagai orang atau kelompok dapat tersusun menjadi suatu kebulatan yang terintegrasi dengan cara yang seefektif mungkin. Dalam suatu organisasi, koordinasi diperlukan sebab :

- a. Adanya pembagian kerja dalam suatu organisasi.
- b. Adanya keadaan yang saling bergantung di antara unit-unit yang ada mengakibatkan koordinasi menjadi bagian integral terpenting untuk mencapai efektifitas organisasi.
- c. Adanya perbedaan antara kepentingan individu vs kepentingan organisasi menyebabkan koordinasi diperlukan sebagai penyelarasan diantara tujuan-tujuan tersebut.

Pentingnya koordinasi dapat dilihat pada batasan yang dikemukakan oleh Stoner dan Freeman (1992 ; 322) yang menyatakan bahwa koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Mc Farland (1992 ; 186) memberikan definisi koordinasi sebagai berikut

Coordination is the process by which managers achieve integrated patterns of group and individual effort.

Dari pengertian tersebut dapat dikemukakan bahwa koordinasi merupakan setiap langkah dan tindakan dari berbagai bidang tertentu, sehingga akan dapat menciptakan keharmonisan dalam rangka mencapai tujuan. Koordinasi merupakan alat untuk menyesuaikan aktivitas seseorang atau unit-unit yang satu dengan yang lainnya dan untuk menciptakan kerjasama. Sugandha (1991 ; 13) menyebutkan unsur-unsur yang terkandung dalam usaha koordinasi, yaitu:

1. Unit-unit atau organisasi-organisasi
2. Sumber-sumber atau potensi yang ada, seperti misalnya tenaga kerja, keterampilan personalianya, teknologi, anggaran serta fasilitas lainnya.
3. Kesatupaduan atau hubungan diantara sasaran-sasaran sehingga mewujudkan suatu integritas atau kesatupaduan yang kompak.

Lebih jauh lagi, Mc Farland (1992 ; 186-187) menguraikan empat hal pokok tentang koordinasi, yaitu :

1. Bahwa tanggung jawab koordinasi adalah terletak pada pimpinan.
2. Adanya proses yang kontinyu, sebab koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
3. Koordinasi adalah konsep yang diterapkan di dalam kelompok, dimana dengan adanya koordinasi maka akan dihasilkan suatu kelompok yang efektif dan efisien.

4. Tujuan koordinasi adalah kesesuaian.

Dalam penelitian ini koordinasi dilihat sebagai satu keharusan bagia suatu organisasi, sebab setiap organisasi selalu melaksanakan pembagian tugas dan pekerjaan. Selain itu pada prinsipnya suatu organisasi merupakan sistem yang bagian-bagiannya merupakan unit-unit, sub unit sampai yang terkecil. Setiap bagian mempunyai tugas, fungsi tersendiri, dengan sasaran dan tujuan yang khusus. Dan untuk mensinkronkan diantara kesemua itulah koordinasi diperlukan. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian sentralisasi ini adalah :

- Koordinasi
- Delegasi

B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan

Salah satu penelitian yang memfokuskan pada masalah struktur organisasi adalah yang dilakukan Siti Murwani dengan pokok penelitiannya adalah evaluasi terhadap struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah Kabupaten Grobogan. Penelitian Murwani (2002) dilakukan untuk pengerjaan tesis pada program studi Magister Administrasi (MAP) UNDIP.

Adapun yang menjadi fokus utamanya adalah penyusunan Perda Kabupaten Grobogan Nomor 2 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata kerja (SOT) Perangkat Daerah sebagai pelaksanaan Peraturan Pemerintah No 84 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penyusunan Organisasi Perangkat Daerah. Fenomena yang diamati oleh Murwani (2002) meliputi :

- Struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah
- Motif obyektif pejabat dalam penyusunan SOT perangkat daerah
- Kualitas anggota tim penyusun SOT perangkat daerah Kabupaten Grobogan.

Dalam menjawab fenomena yang diamati tersebut, Murwani (2002) menggunakan prinsip-prinsip organisasi sebagai alat ukur evaluasi SOT perangkat daerah Kabupaten Grobogan. Adapun prinsip-prinsip struktur organisasi yang digunakan meliputi :

1. Perumusan tujuan yang jelas
2. Departementalisasi
3. Pembagian kerja/spesialisasi
4. Koordinasi/kesatuan penuh
5. Rentang kontrol

Penelitian lain yang berhubungan dengan struktur organisasi adalah yang dilakukan oleh Lely Ambonowati yang berjudul Analisa Struktur Organisasi Terhadap Efektifitas Organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah (MAP UNDIP, 2002).

Dalam penelitian ini, Amnbonowati (2002) menggunakan ukuran :

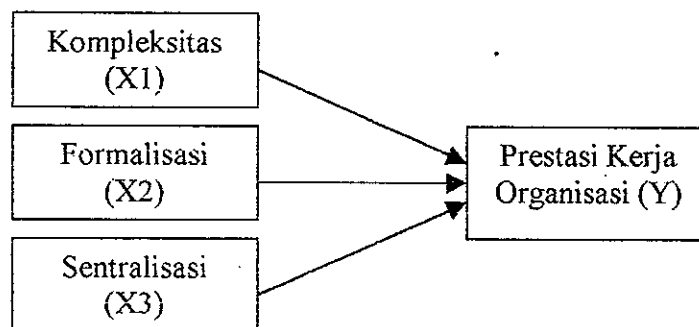
1. Efektifitas organisasi (sebagai variabel y)
2. Ukuran organisasi (sebagai variabel x)
3. Kompleksitas organisasi (variabel x)
4. Formalisasi organisasi (variabel x)

C. Hipotesis

Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang signifikan antara kompleksitas dengan prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah.
2. Ada hubungan yang signifikan antara formalisasi dengan prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah.
3. Ada hubungan yang signifikan antara sentralisasi dengan prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah.

Secara sederhana hipotesis penelitian dapat digambarkan dalam bagan berikut ini :



BAB III

METODE PENELITIAN

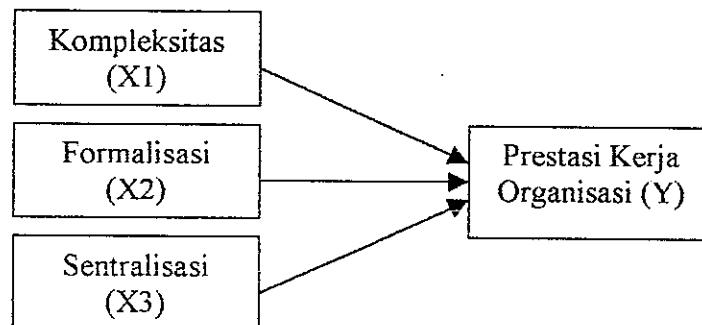
A. Perspektif Pendekatan Penelitian

Desain riset adalah penggambaran cara-cara seorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain desain riset merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesa. Sehingga dengan melihat desain riset maka dapat diketahui arah dan tujuan dari suatu penelitian. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1991 : 44) menyatakan bahwa penelitian dapat digolongkan menjadi tiga tipe, yaitu penelitian penjajagan (*eksploratif*), penelitian penjelasan (*eksplanatory*) dan penelitian deskriptif.

Penelitian ini akan menggunakan metode deskriptif. Menurut pendapat Hadari Nawawi (1983:63), metode deskriptif merupakan suatu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada waktu atau saat sekarang dan berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Sedangkan menurut Nazir (1995:64) menjelaskan model penelitian ini untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Metode deskriptif dalam penelitian ini dipahami sebagai satu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada analisis struktur organisasi BPTP Jawa Tengah berkaitan dengan hubungan atau korelasi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi terhadap prestasi kerja organisasi. Sehingga secara teoritis dapat digambarkan hubungan masing-masing variabel sebagai berikut :



C. Sumber Data

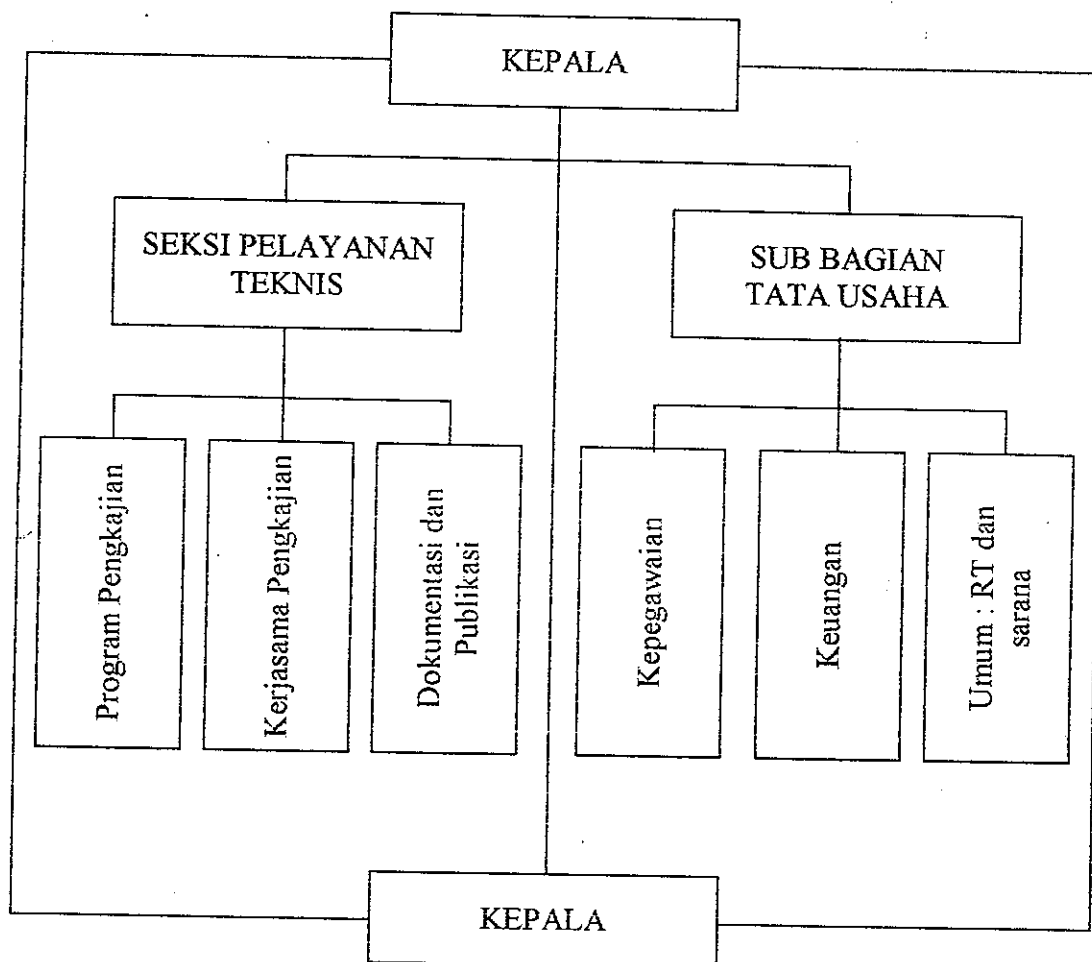
Obyek dalam penelitian ini adalah BPTP Jawa Tengah, dengan sumber data adalah sebagai berikut:

1. Kepala BPTP Jawa Tengah
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, yang terdiri dari kepegawaian, keuangan serta urusan rumah tangga.
3. Kepala Seksi Pelayanan Tehnis yang terdiri dari program pengkajian, kerjasama pengkajian dan dokumentasi.
4. Kepala Kelompok Jabatan Fungsional

Untuk memperjelas sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini maka struktur organisasi BPTP Jawa Tengah akan digambarkan dalam bagan di bawah ini.

Bagan : 01

STRUKTUR ORGANISASI BPTP JAWA TENGAH



D. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh, pegawai BPTP Kabupaten Semarang yang berdasarkan data sekunder berjumlah 196 orang personil dengan strata dan klasifikasi seperti dalam tabel dibawah ini.

Tabel III.1
Personalia BPTP

No.	Jabatan/Status	Jumlah	(Prosentase)
1	Peneliti	51 orang	26 %
2	Penyuluh	13 orang	6,63 %
3	Teknisi Litkayasa	22 orang	11,22 %
4	Administrasi	110 orang	56,15 %
Jumlah		196 orang	32 %

Mengingat keterbatasan waktu peneliti dan sulitnya menemui anggota populasi yang sedang meleksanakan tugas, maka dalam peneliti ini digunakan sampel secara puspositive dari anggota populasi yang dapat dijumpai. Anggota populasi yang dapat dijumpai kurang lebih berjumlah 48 orang personil (24,49 %), maka sampel ditentukan dengan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + N (10 \%)^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

(10 %)² = nilai probabilitas

Jadi :

$$n = \frac{48}{1 + 48 (10 \%)^2}$$

$$n = \frac{48}{1 + 0,48}$$

Ditentukan jumlah Sampel 32 orang personil. Menurut Ida Bagus Mantra Kasto dalam Masti Singarimbun, sampel yang cukup besar.

E. Definisi Konseptual Dan Operasional

1. Definisi Konseptual

Untuk membatasi pengertian dan istilah yang digunakan, maka berikut ini diuraikan pengertian dari beberapa istilah.

- a. **Prestasi kerja organisasi** ialah tingkat efisiensi dan efektivitas kerja organisasi didalam melaksanakan program organisasi.
- b. **Kompleksitas organisasi** adalah banyaknya bidang-bidang ataupun bagian-bagian dalam suatu organisasi yang mencerminkan kegiatan organisasi.
- c. **Formalisasi** adalah bentuk ataran organisasi yang menunjukkan mekanisme kerja bagian-bagian organisasi.
- d. **Sentralisasi** adalah pola kekuasaan organisasi dimana pendelegasian tugas dan wewenang serta koordinasi dilaksanakan.

2. Definisi Operasional

a. **Prestasi kerja organisasi** penilaiannya dilakukan dengan menggunakan indikator :

- Efisiensi organisasi
 - (1) Struktur Organisasi
 - (2) Bidang Kerja
 - (3) Hasil Kerja
- Efektivitas organisasi
 - (1) Struktur Organisasi
 - (2) Kepuasan Kerja
 - (3) Konflik

b. **Kompleksitas organisasi** penilaiannya dilakukan dengan menggunakan indikator :

- Deferensiasi horisontal
 - (1) Pendidikan Pegawai
 - (2) Spesialisasi Pekerjaan
 - (3) Keterampilan Kerja
- Deferensiasi vertikal
 - (1) Kesulitan Komunikasi
 - (2) Kendala Koordinasi
 - (3) Dominasi Pimpinan

c. **Formalisasi organisasi** penilaiannya dilakukan dengan menggunakan indikator :

- Pelatihan
 - (1) Pelatihan Pegawai
 - (2) Pelatihan Keterampilan
 - (3) Karier Pegawai
- Peraturan
 - (1) Peraturan Kepegawaian
 - (2) Kedisiplinan
 - (3) Standar Pekerjaan

d. **Sentralisasi organisasi** penilaiannya dilakukan dengan menggunakan indikator :

- Koordinasi
 - (1) Pentingnya Koordinasi
 - (2) Komunikasi Koordinasi
 - (3) Koordinasi Antar Pegawai
- Delegasi
 - (1) Pendelegasian Tugas
 - (2) Pendelegasian Wewenang
 - (3) Pendelegasian Sesuai Jabatan

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, sebagaimana penelitian kualitatif yang lain, maka instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Artinya, penulis akan memposisikan diri sebagai pencari data utama, baik itu meliputi data yang didapat dengan wawancara mendalam maupun data yang diperoleh melalui observasi. Dalam hal ini, peneliti akan dibantu:

1. Data Sekunder yaitu data yang berkaitan dengan dokumen BPTP Jawa Tengah
2. Data Primer yaitu data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden dan melalui daftar pertanyaan.

G. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Data yang dikumpulkan disesuaikan dengan kebutuhan dalam rangka mendeskripsikan variabel-variabel penelitian. Data yang dipakai adalah data

primer dan data sekunder. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan melalui penelusuran dokumen-dokumen (telahan dokumentasi) seperti struktur organisasi serta dokumen tertulis lainnya yang relevan dengan pencapaian tujuan penelitian ini.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode observasi dan wawancara. Metode observasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian (internal dan eksternal) maupun hal lainnya yang berkaitan dengan tujuan penelitian atau yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian (Nawawi, 1983 : 100).

Yang dimaksud dengan wawancara adalah percakapan dengan maksud untuk memperkuat data sekunder yang diperlukan dan dimanfaatkan dalam penelitian ini. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*respondent*). Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terbuka (*open interview*) dengan maksud agar responden tahu bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui pula maksud wawancara tersebut.

Selain itu data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner yang memiliki kriteria sebagai responden. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (*self reports*) atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Anggapan yang dipegang

dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya. Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan angket Skala Likert, yaitu Skala Likert dengan Penjelasan Jawaban. Skala Likert adalah pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif. Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, atas penilaian dari karyawan/pegawai BPTP Jawa Tengah yang ditetapkan sebagai responden, maupun anggota masyarakat dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

H. Analisis Data

Analisa data dilakukan dengan metode kualitatif yaitu membuat diskripsi jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Sedang analisa kuantitatif dilakukan sebagai pendukung generalisasi hasil penelitian dengan menggunakan rumus Kendall dan Spearman yang dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISA

A1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

BPTP Jawa Tengah merupakan lembaga penghasil dan pengalih teknologi pertanian spesifik wilayah guna mendorong pembangunan system usaha pertanian yang berlandaskan pelestarian lingkungan. Kedepan (visi), BPTP Jawa Tengah diarahkan untuk menjadi (a) lembaga utama pengkajian yang dapat melayani masyarakat dan pemerintah daerah dalam penyediaan, penyuluhan, verifikasi dan pengawalan teknologi spesifikasi wilayah. BPTP Jawa Tengah juga diarahkan untuk dapat menganalisis, mempertimbangkan dan memberikan alternatif kebijakan bagi pemerintah daerah.

Untuk mewujudkan visi, BPTP Jawa Tengah mempunyai misi menyediakan dan menyebarluaskan teknologi inovatif spesifik wilayah guna mendorong pembangunan agribisnis di Jawa Tengah. Menyediakan hasil analisis, pertimbangan dan rekomendasi kebijakan pertanian kepada pemerintah serta melakukan penyuluhan dan advokasi kebijakan guna memfasilitasi pembangunan system agribisnis di Jawa Tengah. Berperan serta dalam jaringan pengkajian pertanian nasional guna menghasilkan teknologi pertanian strategis, pengawasan dan pengawalan penerapan teknologi pertanian serta pertimbangan dan rekomendasi kebijakan pertanian nasional.

Pada 2001, jumlah SDM yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi BPTP Jawa Tengah sebanyak 196 personil. SDM tersebut terdiri dari peneliti (51 orang), penyuluh (13 orang), teknisi litkayasa (22 orang) dan selebihnya merupakan tenaga penunjang dalam bidang struktural dan administrasi. Personil BPTP Jawa Tengah dari tahun ke tahun mengalami perubahan baik jumlah maupun kualitasnya. Perubahan ini terjadi karena mutasi dan pembinaan karis personil untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas BPTP. Jumlah personil berpendidikan Strata 2 dan 3 dari 1996 – 2001 meningkat, yaitu pada 1996 S-2 sebanyak 11 orang dan S-3 ada 1 orang pada 2001 menjadi 19 orang S-2 dan 2 orang S-3. Pada 2004 nanti jumlah tersebut akan meningkat menjadi 33 orang S-2 dan 4 orang S-3.

Tingkat jenjang fungsional dari tenaga tersebut bervariasi dari ahli peneliti utama sampai asisten peneliti dan peneliti non klas, serta fungsional penyuluh. Jenjang fungsional Peneliti Muda sampai Ahli Peneliti Utama sebanyak 20 orang, dari Asisten Peneliti hingga Ajun Peneliti Madya 25 orang dan Peneliti non Klas 6 orang. Jenjang fungsional Penyuluh Madya sampai Penyuluh Utama 5 orang dan dari Ajun Penyuluh sampai Penyuluh Muda 8 orang.

Fasilitas fisik yang dimiliki BPTP Jawa Tengah berupa bangunan (perkantoran, *mess*, dan laboratorium), yang berdiri diatas area seluas 14.000 m². Bangunan dan lahan tersebut berada diTegalepek Ungaran, Laboratorium Klepu, Laboratorium Diseminasi Semarang, dan Kebun

Percobaan Batang. Laboratorium Klepu digunakan untuk mendukung kegiatan pengkajian perbibitan dan pakan, laboratorium Diseminasi Semarang diarahkan untuk pengembangan dan pendayagunaan teknologi pertanian. Kebun Percobaan Batang digunakan untuk peneliti tanaman pangan dan sumber daya daya plasma nutfah serta perikanan, sementara itu pembangunan lahan kering Tegalepek digunakan sebagai model konservasi dan usaha pertanian Daerah Aliran Sungai (DAS).

A2. Prestasi Kerja (Y)

Sebagaimana telah dipaparkan dalam bab-bab terdahulu, penelitian survey menggunakan kuesioner berstruktur, yaitu daftar pertanyaan yang telah dilengkapi dengan jawaban yang dapat dipilih oleh responden secara bebas. Dari hasil jawaban responden, maka dapat disusun seperti tabel-tabel dibawah ini :

Tabel IV.1
Kesesuaian Struktur Efisiensi Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	5	15,63 %
2	Baik	9	28,13 %
3	Netral	12	37,5 %
4	Kurang Baik	6	18,74 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 1

Efektivitas dan efisiensi organisasi dapat diukur dari struktur organisasi, dimana struktur yang membagi elemen-elemen atau bagian-bagian

pekerjaan suatu organisasi dapat mengindikasikan efisien atau tidaknya struktur organisasi. Tabel diatas adalah penilaian responden terhadap efisiensi struktur organisasi BPTP. 43,76 % responden menilai bahwa struktur organisasi BPTP efisien (sangat baik dan baik), sedang 18,74 % responden menyatakan kurang efisien (kurang baik). Sementara 37,5 % responden tidak memberikan penilaian. Efisiensi struktur organisasi BPTP juga diteliti dari pendapat responden mengenai kesesuaian struktur organisasi dengan pekerjaan BPTP. Tabel dibawah ini menyajikan data pendapat responden tentang hal tersebut.

Tabel IV.2
Kesesuaian Struktur Dengan Bidang Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	7	21,87 %
2	Baik	16	50 %
3	Netral	9	28,13 %
4	Kurang Baik	0	0 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 2

50 % responden menyatakan bahwa struktur BPTP sudah sesuai dengan bidang pekerjaan yang ada di BPTP. 21,87 % responden bahwa menyatakan sangat baik, sedang 28,13 % tidak memberikan penilaian (netral).

Tabel IV.3
Kesesuaian Struktur Dan Hasil Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	11	34,38 %
2	Baik	13	40,63 %
3	Netral	5	15,63 %
4	Kurang Baik	3	9,36 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 3

Struktur organisasi dikatakan efisien bilamana struktur organisasi tersebut mampu menciptakan hasil kerja yang optimal. 40,63 % responden menyatakan struktur organisasi BPTP menciptakan kondisi dan hasil kerja yang baik. Bahkan 34,38 % responden menyatakan sangat baik. 15,63 % responden menyatakan netral dan 9,36 % responden menyatakan kurang baik.

Tabel IV.4
Kesesuaian Struktur Dan Efektivitas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	12	37,5 %
2	Baik	8	25 %
3	Netral	10	31,25 %
4	Kurang Baik	2	6,25 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 4

Efektivitas struktur organisasi dapat diindikasikan dari bagaimana mekanisme kerja yang sistem ditentukan dan ditetapkan dalam struktur organisasi. 37,5 % responden menyatakan bahwa struktur organisasi BPTP sangat baik (efektif), 25 % responden menyatakan baik. Sedang yang

menyatakan kurang efektif ada 6,25 % responden, sementara 31,25 % responden menyatakan netral.

Tabel IV.5
Kesesuaian Struktur Dan Kepuasan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	10	31,25 %
2	Baik	15	46,88 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Baik	1	3,13 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 5

Struktur organisasi dapat disebut efektif jika struktur organisasi tersebut dapat memberikan kepuasan kerja kepada pegawai yang ada dalam struktur tersebut. Tabel diatas menyajikan data 46,88 % responden menyatakan baik dan 31,25 % responden menyatakan sangat baik. Data tersebut dapat diinteprestasikan bahwa 78,13 % responden mengakui bahwa struktur BPTP memberikan kepuasan kerja. yang menyatakan netral 18,74 % responden dan yang menyatakan kurang baik hanya 3,13 % responden.

Tabel IV.6
Kesesuaian Struktur Dan Konflik

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	8	25 %
2	Baik	13	40,63 %
3	Netral	10	31,25 %
4	Kurang Baik	1	3,12 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 6

Struktur organisasi dikatakan efektif bilamana struktur organisasi tersebut dapat meredam dan meminimal konflik dalam pekerjaan atau organisasi. 40,63 % responden menyatakan bahwa struktur BPTP dapat meminimalisir konflik, 25 % responden menyatakan sangat baik. Sedang yang menyatakan kurang baik 3,12 % responden dan menyatakan netral sebanyak 31,25 % responden.

A.3 Kompleksitas (X1)

Kompleksitas merupakan salah satu dimensi penting dalam struktur organisasi. Kompleksitas organisasi sering dideferensikan secara horisontal dan vertikal. Diferensi horisontal sering diwujudkan dalam kesatuan abtara pendidikan, keterampilan dan spesialisasi dalam jabatan dan pekerjaan. Sedang deferensi vertikal lebih diwujudkan dalam pola hubungan hirarki atasan dan bawahan. Tabel dibawah ini memberikan data jawaban responden mengenai kompleksitas organisasi.

Tabel IV.7
Kesesuaian Pekerjaan Dan Pendidikan Pegawai

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	12	37,5 %
2	Baik	12	37,5 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Baik	2	6,26 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 7

Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang memberikan jabatan dan pekerjaan sesuai dengan tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai. Banyaknya responden yang menyatakan bahwa struktur organisasi BPTP sesuai dengan tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai 75%, terdiri dari 37,5 % responden menyatakan sangat baik dan 37,5 % responden menyatakan baik, 18,74 % responden menyatakan netral dan 6,26 % responden kurang baik.

Tabel IV.8
Tingkat Spesialisasi Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	8	25 %
2	Baik	14	43,75 %
3	Netral	9	28,13 %
4	Kurang Baik	1	3,12 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 8

Struktur organisasi yang baik akan membagi bidang pekerjaan secara spesifik yang memerlukan spesialisasi pegawai secara profesional. 25 % responden menyatakan sangat baik dan 43,75 % responden menyatakan baik. Data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa 68,75 % responden mengakui bahwa struktur BPTP sesuai dengan spesialisasi dan profesionalisme pegawai. 28,13 % responden menyatakan netral dan 3,12 % responden menyatakan kurang baik.

Tabel IV.9
Tingkat Keterampilan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	11	34,36 %
2	Baik	15	46,88 %
3	Netral	3	9,38 %
4	Kurang Baik	3	9,38 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 9

Struktur organisasi menjadi baik bilamana struktur tersebut mampu memotivasi dan menumbuhkan keterampilan kerja pegawai. 46,88 % responden menyatakan baik, 34,36 % responden menyatakan sangat baik. Sedang yang menyatakan netral dan kurang baik mempunyai presentase yang sama, yakni masing-masing 9,38 %. Sehingga dapat diinterpretasikan 81,24 % menyatakan struktur BPTP mampu menciptakan keterampilan pegawai.

Tabel IV.10
Tingkat Kesulitan Komunikasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Sulit	8	25 %
2	Sulit	15	46,88 %
3	Netral	8	25, %
4	Kurang Sulit	1	3,12 %
5	Sangat Tidak Sulit	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.1 No. 1

Deferensi vertikal yang berkaitan dengan pola hubungan atasan dan bawahan dapat terjalin komunikasi timbal balik yang tidak menyulitkan masing-masing pihak. Tabel diatas menunjukkan data bahwa ternyata 46,88 %

responden menyatakan mengalami kesulitan berkomunikasi dengan atasan, bahwa 25 % responden menyatakan sangat kesulitan. 25 % responden menyatakan netral dan 3,12 % responden menyatakan tidak sulit untuk berkomunikasi dengan atasan.

Tabel IV.11
Tingkat Kendala Koordinasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tak Ada Kendala	0	0 %
2	Kurang Ada Kendala	2	6,26 %
3	Ada Kendala	9	28,13 %
4	Cukup Ada Kendala	10	31,25 %
5	Sangat Tidak Kendala	11	34,36 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.1 No. 2

Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang dapat menghilangkan kendala dilakukannya koordinasi antar elemen struktur. Ternyata 34,36 % responden menyatakan sangat terkendala struktur organisasi BPTP. Sedang 31,25 % responden menyatakan terkendala. 28,13 % responden menyatakan netral dan 6,26 % responden menyatakan kurang terkenal.

Tabel IV.12
Tingkat Dominasi Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Dominan	13	40,63 %
2	Dominan	10	31,25 %
3	Netral	7	21,87 %
4	Kurang Dominan	2	6,25 %
5	Sangat Tidak Dominan	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.1 No. 3

Dalam struktur organisasi seringkali menciptakan dominasi pimpinan, yang seringkali justru membuat struktur organisasi tidak efektif. Dalam tabel diatas diperoleh jawaban responden 40,63 % menyatakan pimpinan sangat dominan, 31,25 menyatakan pimpinan dominan. 21,87 % responden netral dan 6,25 % menyatakan sangat tidak dominan.

A.4 Formalisasi (X2)

Formalisasi merupakan dimensi struktur organisasi yang saling berpengaruh dengan kompleksitas organisasi. Formalisasi lebih menitik beratkan pada bentuk-bentuk aturan-aturan kebijakan. Tabel dibawah ini menyajikan data pendapat responden berkaitan dengan formalisasi.

Tabel IV.13
Pendapat Pegawai Terhadap Pelatihan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	10	31,25 %
2	Setuju	12	37,5 %
3	Netral	8	25 %
4	Kurang Setuju	2	6,25 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.2 No. 4

Ketentuan dan/atau peraturan mengenai Pelatihan pegawai BPTP pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja pegawai 37,5 % responden menyatakan setuju dan 31,25 % responden menyatakan sangat setuju. Yang menyatakan netral 25 % responden dan 6,25 % responden menyatakan kurang setuju.

Tabel IV.14
Persepsi Pegawai Terhadap Pelatihan Keterampilan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	9	28,13 %
2	Setuju	14	43,75 %
3	Netral	9	28,13 %
4	Kurang Setuju	0	0 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.2 No. 5

Untuk meningkatkan keterampilan pegawai, maka ketentuan dan/atau peraturan tentang pelatihan pegawai disesuaikan dengan tingkat pendidikan formal, pengalaman dan bidang tugas pegawai BPTP. 43,75 % menyatakan setuju, 28,13 % responden menyatakan sangat setuju. Sedang yang menyatakan netral 28,13 %.

Tabel IV.15
Persepsi Pegawai Terhadap Pelatihan Dan Karier Pegawai

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	10	31,25 %
2	Setuju	15	46,88 %
3	Netral	5	15,63 %
4	Kurang Setuju	2	6,24 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.2 No. 6

Pelatihan diselenggarakan untuk memberi kesempatan kepada pegawai dalam meniti karier dan prestasi. 46,88 % responden menyatakan setuju, 31,25% responden menyatakan sangat setuju jika pelatihan diselenggarakan

untuk peningkatan karier pegawai. Sedang yang menyatakan kurang setuju 6,24% responden dan yang menyatakan netral 15,63 % responden.

Tabel IV.16

Persepsi Pegawai Terhadap Peraturan Kepegawaian

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	10	31,25 %
2	Setuju	14	43,74 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Setuju	2	6,27 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.3 No. 7

Secara formal peraturan kepegawaian merupakan pedoman kerja setiap pegawai BPTP. 43,74 % responden menyatakan setuju dan 31,25 % responden menyatakan sangat setuju. Sedang 6,27 % responden menyatakan kurang setuju dan 18,74 % responden menyatakan netral.

Tabel IV.17

Persepsi Pegawai Terhadap Peraturan Kedisiplinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	16	50 %
2	Setuju	10	31,25 %
3	Netral	3	9,37 %
4	Kurang Setuju	3	9,37 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.3 No. 8

Moral disiplin yang dapat diindikasikan dari tingkat absensi, semangat kerja dan loyalitas pegawai perlu ditetapkan dengan peraturan yang tegas dan jelas. 50 % responden menyatakan sangat setuju, 31,25 % responden

menyatakan setuju. Sedang responden yang netral dan menyatakan kurang setuju mempunyai prosentase yang sama, masing-masing 9,37 %.

Tabel IV.18
Standarisasi Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	10	31,25 %
2	Setuju	13	40,63 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Setuju	3	9,38 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan B.3 No. 9

Standarisasi pekerjaan lebih merupakan upaya meningkatkan hasil kerja pegawai. Standarisasi pekerjaan merupakan target yang akan dicapai pekerja dan disusun dalam Rencana Strategi (Renstra). 40,63 % responden menyatakan setuju dan 31,25 % responden menyatakan sangat setuju. Sedang 18,74 % responden menyatakan netral serta 9,38 % responden menyatakan kurang setuju.

A.5 Sentralisasi (X3)

Sentralisasi merupakan dimensi struktur organisasi terakhir yang diteliti dalam penelitian ini. Sentralisasi lebih terfokus pada sistem kekuasaan yang ditentukan oleh struktur organisasi. Koordinasi merupakan indikator sentralisasi yang diamati. Disamping itu juga pendelegasian dipilih sebagai

indikator pendukung variabel sentralisasi. Tabel-tabel dibawah ini menyajikan data jawaban responden.

Tabel IV.19
Persepsi Pegawai Terhadap Koordinasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	12	37,5 %
2	Setuju	11	34,38 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Setuju	3	9,38 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan C.1 No. 1

Struktur organisasi yang baik bilamana dapat menciptakan sistem koordinasi kerja, meletakkan tugas pokok dan fungsi secara tepat. 37,5 % responden menyatakan sangat setuju, dan 34,38 % responden menyatakan setuju. Berarti 71,88 % responden menyetujui bahwa koordinasi harus dapat tercipta oleh struktur organisasi. 18,74 % responden menyatakan netral dan 9,38 % responden menyatakan kurang setuju.

Tabel IV.20
Komunikasi Koordinasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	10	31,25 %
2	Setuju	14	43,74 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Setuju	2	6,27 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan C.1 No. 2

indikator pendukung variabel sentralisasi. Tabel-tabel dibawah ini menyajikan data jawaban responden.

Tabel IV.19
Persepsi Pegawai Terhadap Koordinasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	12	37,5 %
2	Setuju	11	34,38 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Setuju	3	9,38 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan C.1 No. 1

Struktur organisasi yang baik bilamana dapat menciptakan sistem koordinasi kerja, meletakkan tugas pokok dan fungsi secara tepat. 37,5 % responden menyatakan sangat setuju, dan 34,38 % responden menyatakan setuju. Berarti 71,88 % responden menyetujui bahwa koordinasi harus dapat tercipta oleh struktur organisasi. 18,74 % responden menyatakan netral dan 9,38 % responden menyatakan kurang setuju.

Tabel IV.20
Komunikasi Koordinasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	10	31,25 %
2	Setuju	14	43,74 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Setuju	2	6,27 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan C.1 No. 2

Komunikasi antar pegawai mempunyai peranan penting dalam menciptakan koordinasi kerja dalam suatu struktur organisasi. 43,74 % responden menyatakan setuju dan 31,25 % responden menyatakan sangat setuju. Hal tersebut berarti komunikasi antar pegawai BPTP berperan terhadap koordinasi. Sehingga struktur organisasi harus pula memetakan koordinasi. 6,27 % responden menyatakan kurang setuju dan 18,74 % responden netral.

Tabel IV.21

Koordinasi Antar Pegawai

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	14	43,74 %
2	Setuju	11	34,36 %
3	Netral	6	18,74 %
4	Kurang Setuju	1	3,16 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan C.1 No. 3

Struktur organisasi yang baik tidak hanya mengatur koordinasi antara elemen/bagian dengan elemen/bagian dalam organisasi, tetapi juga mengatur koordinasi antar pegawai. 43,74 % responden menyatakan sangat setuju, 34,36% responden menyatakan setuju. Hal tersebut dapat di intepretasikan 78,10 % responden sependapat bahwa struktur organisasi harus dapat menciptakan koordinasi antar pegawai. 18.74 % responden menyatakan netral dan 3,16 % responden menyatakan kurang setuju.

Tabel IV.22
Perlunya Pendelegasian Tugas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	11	34,36 %
2	Setuju	8	25 %
3	Netral	12	37,5 %
4	Kurang Setuju	1	3,14 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan C.2 No. 4

Pendelegasian tugas yang bersumber dari sentralisasi kekuasaan yang diatur dalam Struktur Organisasi, merupakan salah satu elemen efektifitas struktur Organisasi. 34,36 % responden menyatakan sangat setuju, dan 25 % responden menyatakan setuju. Sedang 37,5 % responden menyatakan netral dan 3,14 % responden menyatakan kurang setuju.

Tabel IV.23
Pendelegasian Wewenang

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	14	43,74 %
2	Setuju	14	43,74 %
3	Netral	4	12,52 %
4	Kurang Setuju	0	0 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan C.2 No. 5

Pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas merupakan hal yang perlu diatur dalam Struktur Organisasi. Prosentase pendapat responden tentang hal tersebut ternyata 87,18% menyatakan setuju, yakni 43,74 % responden menyatakan sangat setuju

dan 43,74 % responden menyatakan setuju. Sedang yang menyatakan netral 12,52 % responden.

Tabel IV.24
Pendelegasian Sesuai Jabatan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Setuju	16	50 %
2	Setuju	13	40,63 %
3	Netral	3	9,37 %
4	Kurang Setuju	0	0 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Jumlah		32	100 %

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan C.2 No. 6

Kepada siapa tugas dan wewenang diberikan oleh pimpinan tertinggi dalam sistem sentralisasi akan dapat diketahui dari Struktur Organisasi. Pendelegasian tugas dan wewenang hendaknya diberikan kepada pegawai secara proporsional dan profesional, harus tercermin dalam Struktur Organisasi. 50 % responden menyatakan sangat setuju dan 40,63 % responden menyatakan setuju. Sedang yang menyatakan netral hanya 9,37 % responden. Karena itu dapat diinterpretasikan hampir seluruh responden menyatakan persetujuannya, jika pendelegasian tugas dan wewenang di BPTP didasarkan pada profesionalisme dan proporsional yang harus jelas terlihat dalam Struktur Organisasi.

B. Analisis Hasil Penelitian

Analisa tabulasi silang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini tabulasi silang digunakan untuk mengetahui hubungan variabel kompleksitas dengan variabel prestasi kerja organisasi publik, variabel formalisasi dengan prestasi kerja dan variabel sentralisasi dengan variabel prestasi kerja organisasi.

Tabel IV. 25

Hubungan Kompleksitas Dengan Prestasi Kerja Organisasi

			KX1					Total
			1	2	3	4	5	
KY	1	Count	1	3	1		2	7
		% within KX1	20,0%	37,5%	16,7%		28,6%	21,9%
	2	Count	1	3	2	2	1	9
		% within KX1	20,0%	37,5%	33,3%	33,3%	14,3%	28,1%
	3	Count			2	1	3	6
		% within KX1			33,3%	16,7%	42,9%	18,8%
	4	Count		2	1		1	4
		% within KX1		25,0%	16,7%		14,3%	12,5%
	5	Count	3			3		6
		% within KX1	60,0%			50,0%		18,8%
Total		Count	5	8	6	6	7	32
		% within KX1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dari tabel diatas dapat diketahui beberapa indikator yang saling berhubungan antara variabel kompleksitas dengan prestasi kerja organisasi ialah indikator tingkat deferensi horisontal (angka 2) dengan efisiensi sebesar 37,5 % dan 25 %. Demikian pula dengan efektifitas organisasi dan deferensi horisontal mencapai angka 65 %. Sedangkan efektifitas dengan deferensi vertikal mempunyai presentasi 50 % (angka 4). Dengan demikian dapat disimpulkan

analisis tabulasi silang diatas menunjukkan bukti adanya hubungan antara variabel kompleksitas dengan prestasi kerja dengan tingkat validitas 100 %.

Tabel IV. 26
Hubungan Formalisasi dengan Prestasi Kerja Organisasi

			KX2					Total
			1	2	3	4	5	
KY	1	Count	3		1	1	2	7
		% within KX2	42,9%		14,3%	25,0%	22,2%	21,9%
	2	Count	1	3	3	1	1	9
		% within KX2	14,3%	60,0%	42,9%	25,0%	11,1%	28,1%
	3	Count		1	1	1	3	6
		% within KX2		20,0%	14,3%	25,0%	33,3%	18,8%
	4	Count	1	1		1	1	4
		% within KX2	14,3%	20,0%		25,0%	11,1%	12,5%
	5	Count	2		2		2	6
		% within KX2	28,6%		28,6%		22,2%	18,8%
Total		Count	7	5	7	4	9	32
		% within KX2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dari tabel diatas dapat diketahui beberapa indikator yang saling berhubungan antara variabel formalisasi dengan prestasi kerja organisasi ialah indikator tingkat pelatihan dan peraturan (angka 2) dengan efisiensi sebesar 60% dan 20 %. Demikian pula dengan efektifitas organisasi dengan pelatihan mencapai angka 28 % (angka 3). Sedangkan efektifitas dengan peraturan mempunyai presentasi 22,2 % (angka 5). Dengan demikian dapat disimpulkan analisis tabulasi silang diatas menunjukkan bukti adanya hubungan antara variabel formalisasi dengan prestasi kerja dengan tingkat validitas 100 %.

Tabel IV. 27
Hubungan Sentralisasi Dengan Prestasi Kerja Organisasi

			KX3					Total
			1	2	3	4	5	
KY	1	Count	2	2	1	2		7
		% within KX3	50,0%	25,0%	16,7%	33,3%		21,9%
	2	Count	1	2	1	1	4	9
		% within KX3	25,0%	25,0%	16,7%	16,7%	50,0%	28,1%
	3	Count			3	1	2	6
		% within KX3			50,0%	16,7%	25,0%	18,8%
	4	Count		1		1	2	4
		% within KX3		12,5%		16,7%	25,0%	12,5%
	5	Count	1	3	1	1		6
		% within KX3	25,0%	37,5%	16,7%	16,7%		18,8%
Total		Count	4	8	6	6	8	32
		% within KX3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dari tabel diatas dapat diketahui beberapa indikator yang saling berhubungan antara variabel sentralisasi dengan prestasi kerja organisasi ialah indikator tingkat koordinasi dan delegasi (angka 2) dengan efisiensi sebesar 25% dan 12,5 %. Demikian pula dengan efektifitas organisasi dengan koordinasi mencapai angka 37,5 % (angka 2). Sedangkan efektifitas dengan delegasi mempunyai presentasi 16,7 % (angka 4). Dengan demikian dapat disimpulkan analisis tabulasi silang diatas menunjukkan bukti adanya hubungan antara variabel sentralisasi dengan prestasi kerja dengan tingkat validitas 100%.

C. Pembahasan

Dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas kompleksitas (X1), formalisasi (X2) dan sentralisasi (X3) dalam mempengaruhi prestasi kerja pegawai BPTP mempunyai korelasi yang tinggi,

sehingga validitas juga tinggi. Menganalisis Struktur Organisasi dalam hubungannya dengan prestasi kerja organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan melalui dimensi-dimensi atau variabel-variabel Struktur Organisasi yang terdiri dari Kompleksitas Organisasi, Formalisasi Organisasi dan Sentralisasi Organisasi.

Mengenai Prestasi kerja Organisasi BPTP diidentifikasi melalui indikator, efisien Organisasi dan efektifitas Organisasi, dalam penelitian ini terbukti dinilai oleh 43,76 % responden yang menyatakan sangat baik (Tabel 1). Tetapi kalau dilihat dari prosentase dibawah 50 % maka efisiensi Struktur Organisasi BPTP hanya 43,76 %. Struktur Organisasi BPTP dinyatakan sesuai dengan bidang pekerjaan, 71,87 % (Tabel 2) pendapat responden dapat digunakan sebagai pendukung. Demikian pula dengan Tabel 3 yang menyatakan bahwa 75,01 % responden menyatakan bahwa Struktur Organisasi BPTP sudah sesuai dengan hasil kerja yang diharapkan.

Efektifitas Struktur Organisasi BPTP yang dinilai dari kesesuaian struktur dengan efektifitas, struktur dengan kepuasan kerja dan struktur dengan minimalisasi konflik, 62,5 % responden menilai efektif. Struktur Organisasi mampu memberikan kepuasan kerja 78,13 % (Tabel 5) dan mampu meredam atau meminimal konflik 65,63 % (Tabel 6). Dengan demikian dapat diinterpretasikan tingkat keefektifan Struktur Organisasi BPTP meskipun hanya 62,5 % tetapi memberikan kepuasan kerja kepada pegawai dan dapat menekan konflik.

Organisasi sebagai suatu sistem yang terorganisasi, mempunyai batasan tertentu, kumpulan tata aturan interaksi antar anggota, dan mempunyai kerangka hubungan berstruktur (Max Weber). Oleh karena itu prestasi kerja organisasi dapat diteliti dari efisien dan efektivitas organisasi. Sehingga suatu organisasi dapat dinilai prestasi kerjanya dapat dibuktikan.

Meneliti efektivitas organisasi atau prestasi kerja organisasi melalui struktur dapat dilakukan dengan meneliti dimensi struktur organisasi yang terdiri dari kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi Menurut Pendapat Stephen P. Robbins (1990, hal. 126-127) kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang terdapat dalam sebuah organisasi. Diferensiasi horisontal memperhatikan tingkat sejauh mana pekerjaan tersebar secara geografis. Diferensiasi ini diukur oleh jumlah pemisahan horisontal di antara unit-unit. Diferensiasi ini diukur dengan mengkalkulasikan jumlah spesialisasi pekerjaan dan waktu rata-rata pelatihan yang dibutuhkan masing-masing. Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman organisasi dan diukur dengan cara menghitung jumlah tingkatan hierarki yang memisahkan *chief executive* dari pegawai yang bekerja pada bagian keluaran (*out put*) organisasi. Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan dalam organisasi distandardisasi. Makin tinggi formalisasinya, makin diatur pula perilaku pegawainya. Formalisasi dapat dicapai dalam pekerjaan. Dalam keadaan yang demikian, organisasi tersebut akan menggunakan peraturan dan prosedur untuk mengatur apa yang dilakukan oleh para pegawai. Sentralisasi adalah yang paling

problematika di antara ketiga komponen tersebut. Sentralisasi dinyatakan sebagai tingkat sejauh mana kekuasaan formal dapat membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan dikonsentrasikan pada satu individu, sebuah unit, atau suatu tingkat (biasanya pada tingkat tinggi dalam organisasi), dengan demikian pegawai (biasanya berada dibagian bawah organisasi) hanya memperoleh masukan yang minim dalam pekerjaan mereka.

Kompleksitas organisasi yang berkaitan dengan jenis, macam dan bidang pekerjaan organisasi dalam penelitian diindikasikan dari deferensiasi horisontal dan deferensiasi vertikal. Deferensiasi horisontal kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan pegawai 75 % responden menyatakan bahwa struktur organisasi BPTP (Tabel 7) sudah sesuai. Spesialisasi menurut struktur organisasi BPTP (Tabel 8) 68,75 % juga menyatakan baik. Demikian pula halnya dengan kemampuan struktur organisasi BPTP menciptakan keterampilan kerja (Tabel 9) 81,24 %. Deferensiasi vertikal yang menyatakan hubungan antara atasan dan bawahan dalam struktur organisasi BPTP ternyata masih kurang baik. Hal tersebut dapat dilihat adanya kesulitan yang dirasakan oleh pegawai dalam berkomunikasi dengan atasan (Tabel 10). Demikian pula dalam berkoordinasi dengan atasan, pegawai banyak merasa kesulitan yang disebabkan adanya dominasi pimpinan dalam struktur organisasi BPTP (Tabel 12).

Formalisasi organisasi yang berkaitan dengan bentuk-bentuk aturan kebijaksanaan organisasi, dalam penelitian diindikasikan dari aturan pelatihan

pegawai, pelatihan keterampilan pegawai dan pelatihan dalam hubungannya dengan karier pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa formalisasi struktur organisasi BPTP pada dasarnya disetujui oleh pegawai. Dalam Tabel 13 31,25 % responden menyatakan sangat setuju dan 37,5 % responden setuju diadakan pelatihan pegawai BPTP. Hal tersebut disebabkan oleh lapangan pekerjaan BPTP Jawa Tengah. Demikian pula dengan pelatihan keterampilan (Tabel 14), pelatihan dalam hubungannya dengan karier pegawai dan 78,13 % responden setuju diadakan pelatihan dalam hubungannya dengan karier pegawai BPTP (Tabel 15).

Seperti diketahui formalisasi lebih menitik beratkan pada aturan-aturan atau kebijakan dalam organisasi. Dalam Tabel 16 74,99 % responden menyatakan setuju terhadap peraturan kepegawaian sebagai suatu kebijakan kerja. Kebijakan kerja yang substansinya adalah kedisiplinan pegawai disetujui oleh 81,25 % responden (Tabel 17). Dengan adanya aturan atau kebijakan pegawai BPTP, maka standarisasi pekerjaan, misalnya target RIP maupun rencana strateginya dapat dicapai 71,88 % responden menyatakan setuju (Tabel 18). Hasil penelitian tersebut berarti, dari segi formalisasi struktur BPTP dapat diterima oleh pegawai.

Sentralisasi yang berkaitan dengan sistem kekuasaan dalam struktur organisasi diindikasikan dari pentingnya koordinasi komunikasi, pendelegasian tugas, pendelegasian wewenang dan cara pendelegasiannya. Koordinasi merupakan indikator yang mempengaruhi berjalannya sistem kekuasaan yang

ada pada struktur organisasi. Tanpa adanya koordinasi, kekuasaan tidak akan berjalan dengan baik, 71,81 % responden mendukung dengan persetujuan (Tabel 19). Koordinasi dapat berjalan dengan baik, jika ada komunikasi pembagian kekuasaan yang baik. 74,99 % responden menyetujui jika komunikasi menjadi faktor penting koordinasi struktur organisasi (Tabel 20). Koordinasi dalam struktur organisasi dengan komunikasi yang baik akan berpengaruh pula terhadap koordinasi antar pegawai (Tabel 21).

Kekuasaan terpusat (sentralisasi) tidak akan menurut gerakan organisasi apabila tidak didelegasikan menurut hirarki struktur organisasi. Tabel 22 dapat digunakan sebagai pendukung perlunya pendelegasian tugas, sedang dalam Tabel 23 hasil penelitian menunjukkan perlunya pendelegasian wewenang yang diatur secara struktural. Pendelegasian tugas dan wewenang dalam struktur organisasi sebaiknya terjadi secara profesional dan proposional. Sehingga terhindar dari unsur kolusi maupun nepotisme (Tabel 24).

Pembuktian melalui analisis kualitatif deskriptif dapat diketahui dari hasil perhitungan yang menggunakan statistik. Hubungan antar indikator variabel bebas dengan variabel terikat dapat diketahui dari perhitungan tabel silang. Dari hasil perhitungan tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan kompleksitas, ternyata prosentase antara hubungan yang berpengaruh (nilai terbesar) indikator efektivitas organisasi dengan deferensiasi horisontal 31,25 % (Tabel IV.25). Dari hasil perhitungan tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan formalitas ternyata prosentase terbesar indikator efektivitas

organisasi dengan pelatihan 37,5 % (Tabel IV.26). Dari hasil perhitungan tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan sentralisasi ternyata prosentase terbesar indikator efektivitas organisasi dengan Delegasi 28,13 % (Tabel IV.27).

D. Uji Hipotesis

Dari hasil perhitungan statistik SPSS, maka dapat diketahui ada korelasi pada tingkat kepercayaan 1 % antara kompleksitas organisasi dengan sentralisasi organisasi $r = 1$. Formalisasi berkorelasi dengan prestasi kerja organisasi $r = 1$ pada tingkat kepercayaan 1 %. Dengan demikian dapat disimpulkan adanya saling pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yang diteliti. Dilihat dari gambar bagian struktur organisasi BPTP Jawa Tengah, maka dapat dianalisis :

1. Kompleksitas organisasi BPTP cenderung lebih berorientasi pada deferensiasi vertikal, dimana bidang atau bagian pekerjaan dalam organisasi lebih berorientasi pada atasan secara vertikal. Sedang deferensiasi horisontal tidak begitu diperhatikan, misalnya antara program pengkajian dan kerjasama pengkajian, apabila dengan sub-sub bagian kepegawaian, tidak ada hubungan horisontal.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa indikator kompleksitas organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja organisasi adalah deferensiasi

horisontal. 28,13 % mempengaruhi efisiensi organisasi dan 31,25 % mempengaruhi efektivitas organisasi.

2. Formalisasi organisasi BPTP lebih menitik beratkan pada pengelompokan bidang pekerjaan, seksi pelayanan teknis, sub bagian tata usaha dan kelompok jabatan fungsional. Dari hasil penelitian formalisasi organisasi BPTP Jawa Tengah ini dapat diterima, sesuai dengan indikator formalisasi yang berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi adalah pelatihan (kelompok kerja). 21,87 % mempengaruhi efisiensi organisasi dan 37,5 % mempengaruhi efektivitas organisasi.
3. Sentralisasi organisasi BPTP benar-benar dilaksanakan. Hal tersebut dapat dilihat dari alur komando yang berpusat pada Kepala BPTP. Sehingga prestasi kerja organisasi BPTP sangat tergantung pada tingkat koordinasi dan pendelegasian wewenang tugas. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh koordinasi terhadap efisiensi organisasi 25 % sama dengan pengaruh delegasi. Sedang terhadap efektivitas organisasi koordinasi mempengaruhi 21,87 % dan delegasi mempengaruhi 28,13 %.

BAB V

PENUTUP

Setelah penulis menguraikan hasil penelitian dan pembahasan pada bab terdahulu, maka dalam bab ini sebagai bagian terakhir keseluruhan Tesis “Analisis Struktur Organisasi Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Jawa Tengah”, maka ditarik kesimpulan yang merupakan jawaban dari pokok permasalahan. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

A. Kesimpulan.

1. Dari uji statistik menggunakan Kendall terbukti yang berkorelasi hanya X1 kompleksitas dengan X2 formalisasi nilai $r = 0,36$ signifikan dengan $\alpha = 1\%$. Demikian pula pengujian korelasi dengan menggunakan spearman kompleksitas berkorelasi dengan formalisasi nilai $r = 0,46$ signifikan dengan $\alpha = 1\%$. Analisis secara deskriptif melalui jawaban responden, ternyata kompleksitas juga berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi seperti hasil jawaban responden yang rata-rata diatas 50 % menyetujui adanya pengaruh kompleksitas terhadap prestasi kerja organisasi. Tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan kompleksitas, presentase indikator efisiensi organisasi dengan deferensiasi horisontal 28,13 %. Sedang efisiensi organisasi dengan deferensiasi vertikal 21,87 %. Efektivitas organisasi dengan deferensiasi horisontal 31,25 %. Sedang efektivitas organisasi

dengan deferensiasi vertikal 18,75 %. Maka kesimpulannya pengaruh kompleksitas yang terbesar terhadap prestasi kerja organisasi ada pada deferensiasi horisontal.

2. Dari uji statistik formalisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil perhitungan koefisien korelasi $r = 1$ sehingga berkorelasi, sedang uji signifikan pada level 1 % terbukti. Analisis secara deskriptif melalui jawaban responden, ternyata formalisasi juga berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi seperti hasil jawaban responden yang rata-rata diatas 50 % menyetujui adanya pengaruh formalisasi terhadap prestasi kerja organisasi. Tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan formalisasi presentase indikator efisiensi organisasi dengan pelatihan 21,87 %. Sedang efisiensi dengan organisasi dengan peraturan 28,13 %. Efektivitas organisasi dengan pelatihan 37,5 %. Sedang efektivitas organisasi dengan peraturan 12,5 %. Maka kesimpulannya pengaruh formalisasi yang terbesar terhadap prestasi kerja organisasi ada pada pelatihan.
3. Dari uji statistik diatas yang membuktikan adanya korelasi antara dimensi-dimensi struktur dengan prestasi kerja organisasi, maka sesuai dengan pendapat Stehpen P. Robbins bahwa ada pengaruh struktur organisasi terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi (prestasi kerja organisasi) dapat dibuktikan. Analisis secara deskriptif melalui jawaban responden, ternyata sentralitas juga berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi seperti hasil

jawaban responden yang rata-rata diatas 50 % menyetujui adanya pengaruh sentralitas terhadap prestasi kerja organisasi. Tabulasi silang antara prestasi kerja organisasi dan sentralisasi presentase indikator efisiensi organisasi dengan koordinasi 25 %. Sedang efisiensi organisasi dengan delegasi 25 %. Efektivitas organisasi dengan koordinasi 21,87 %. Sedang efektivitas organisasi dengan delegasi 28,13 %. Maka kesimpulannya pengaruh sentralisasi yang terbesar terhadap prestasi kerja organisasi ada pada delegasi.

B. Saran

Mengingat hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan dan saling mempengaruhi antara variabel kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi terhadap prestasi kerja organisasi BPTP Jawa Tengah, maka disarankan agar lebih memperhatikan pengaruh-pengaruh indikator seperti komunikasi organisasi, koordinasi, pendelegasian tugas dan wewenang yang secara jelas ada didalam struktur organisasi.

1. Dalam pengembangan struktur organisasi BPTP Jawa Tengah hendaknya diperhatikan kompleksitas organisasi yang berhubungan dengan deferensi horisontal, yang dari hasil penelitian dapat diketahui mempunyai hubungan dengan prestasi kerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, Prajudi, 1982, *Administrasi dan Manajemen Umum*, Cetakan Kesembilan, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Farlan, Mc, Dalton, E, 1992, *Management: Foundations And Practices*, New York, MacMillan.
- Gibson, Ivan cevich, Donelly, 1985, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses* (Jilid I), Edisi Kelima, (terjemahan Djarkasih), Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Hardjito, Dydiet, 2001, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasi*, Grafindo Persada, Jakarta.
- Kasim, Azhar, 1989, *Efektivitas Organisasi*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Kencana Syafie, Inu, et al, 1999, *Ilmu Administrasi Publik*, Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta.
- LAN dan BPKP, 2000, *Modul Sosialisasi Sistem AKIP*, LAN dan BPKP, Jakarta.
- Morgan, Michael, 1996, *Strategi Inovasi Sumber Daya Manusia*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Muhadjir, Noeng, 1998, *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Edisi III*, Rake Sarasin, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari, 1983, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Robins P, Stephen, 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, alih bahasa Handyana Pujatmaka, Edisi Kedelapan, Prenhallindo, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2000, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Mandala Maju, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1978, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Steers, Richard, 1985, *Efektifitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 1998, *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi Keempat, Penerbit Alfabetha, Bandung.

Thoha, Miftah, 2000, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Stoner, James and Freeman, Edward, 1992, *Management*, New Jersey, Prentice Hall International.